



**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON**

**FACULTAD DE ARQUITECTURA**

**DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



**TESIS**

**“ÁREAS DE OPORTUNIDAD PARA LA MEJORA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS”.**

**PRESENTA:**

**ARQ. CESAR E. GARCIA CAVAZOS**

**EN OPCION A GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS EN ADMINISTRACION**

**ASESOR: ING. HUMBERTO GARCIA CHAPA**

**CIUDAD UNIVERSITARIA**

**MARZO DEL 2009**



Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional  
**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON**  
**FACULTAD DE ARQUITECTURA**  
**DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

Los miembros del Comité de Tesis recomendamos que la tesis **ÁREAS DE OPORTUNIDAD PARA LA MEJORA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS**, realizada por el Arq. Cesar Eustorgio García Cavazos sea aceptada para su defensa como opción al grado de Maestro en Ciencias en Administración de la Construcción.

**EL COMITÉ DE TESIS**

---

**Ing. M.C. Humberto García Chapa**  
Presidente

---

**Dra. María Teresa Ledezma Elizondo**  
Secretario

---

**MIC. Héctor Javier Guerrero Cortes**  
Vocal

---

**Dra. María Teresa Ledezma Elizondo**  
Subdirector de Posgrado

## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional DEDICATORIAS



A mi esposa Eunice,

Por ser la mujer que tanto amo y admiro por su fortaleza para poder estar en las buenas y en las malas llevando a nuestro hogar esa estabilidad emocional tan necesaria para nosotros, así como un digno ejemplo de motivación y superación ante todo tipo de adversidad, mi más profunda admiración por tu coraje, amor y tu belleza. No sin antes mencionar que eres el grano de mi reloj de arena, el cual he disfrutado cada segundo en el que has estado a mi lado.

A mi hija Valeria,

Por haberme cambiado la vida, gracias hija por haber llegado a nuestras vidas y espero no defraudarte en el futuro como padre, esperando ser siempre un ejemplo para ti, te amo hijita.

A mi madre Laura,

Eres la mujer que me trajo a este mundo, madre; gracias por ser como eres, espero que sepas que tanto yo como mi hermano estamos agradecidos contigo por habernos criado como hoy podemos ostentarnos aducir personas de bien, profesionistas, porque sin ti no habiéramos logrado nada, mamá quiero que sepas que lo que soy te lo debo a ti, porque aunque dices tu que no tenemos mucho en común créeme que si por algo piensas eso es porque como más iguales de lo que imaginas, te amo mamá con todo mi corazón y espero no defraudarte con lo que soy ahora.

A mi padre Víctor,

He de decirte papá que eres un ídolo para mí, gracias por haberme querido tanto, he aprendido muchísimas cosas de ti pero sobre todo resalto tu humildad, tranquilidad, bondad, gratitud y muchísimas cosas que he tenido la oportunidad de aprender de ti, de antemano papá quiero que sepas que eres el mejor padre que hubiera podido tener y espero no haberte defraudado en alguna situación esperando que te sientas orgulloso de mí y mi hermano.

A mi hermano Víctor,

Hermano solo somos dos en este mundo, y solo por ese hecho te digo que cuantas conmigo en las buenas y en las malas, tu sabes el respeto y admiración que te tengo y aunque no seamos de las personas que constantemente estamos en contacto, quiero que sepas y como siempre a sido en nuestra familia, al buen entendedor pocas palabras, cuentas conmigo en cualquier situación que se te presente.

A mis amigos,

Todos han sido importantes en este camino que he emprendido, de antemano les digo que faltarían nombres que han influido en alguna forma en mi vida, sea negativa o positiva, por lo que optare por mencionar solo algunos: Humberto, Alejandro, Luís, Javier, Robert, Norberto, Jaques, Arturo, Helius, Marco, Juan, Eduardo, Alfredo, Rubén. Guillermo, Mario Etc.

A mis compañeros,

Mención especial a mi jefe Francisco Garza Garza por el aprendizaje que he obtenido en 3 años de trabajar para el destacando la honestidad y bondad de Usted, gracias por sus consejos.

# Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

## RESUMEN



Arq. Cesar Eustorgio García Cavazos

Universidad Autónoma de Nuevo León

Facultad de Arquitectura

Titulo de estudio: Areas de oportunidad para la mejora organizacional en las empresas constructoras.

Número de Paginas: 321

Candidato para obtener el grado de maestro en ciencias en administración de la construcción.

### **Propósito y método de estudio:**

El instrumento que permite encontrar áreas de oportunidad para la mejora organizacional en las empresas constructoras, se desplanta en la evaluación de la eficiencia en que operan las empresas constructoras, con base en mediciones reales que faciliten identificar áreas de mejora y que bajo cualquier control permita cambiar el funcionamiento y permita tomar decisiones para un cambio favorable y de esta manera eficientar los recursos económicos que son escasos. Este instrumento de las variables, organización, comportamiento humano, competitividad y productividad, cuya metodología se basa en el análisis de los factores y componentes por medio de indicadores de medición, a través de la recolección de datos estadísticos en encuestas realizadas a empresarios, cuya información es sometida a determinar un área de mejora y a la inferencia estadística para su interpretación y representación grafica.

### **Conclusiones y aportaciones:**

Con este instrumento se integra la información en cumplimiento a las funciones de la empresa, donde los indicadores soportan el hecho de tomar decisiones al identificar las aplicaciones ejecutadas y recomendaciones para cada variable, que a su vez tiene por objeto el establecer las acciones preventivas y correctivas para lograr una mejora en la organización.

Asesor

---

Ing. Humberto García Chapa



# Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

## INDICE

<b>1.- Nombre del tema</b> .....	7
<b>2.- Introducción</b> .....	7
2.1. Problemática.....	9
2.2. Justificación.....	10
2.3. Antecedentes.....	15
2.4. Objetivos.....	17
2.4.1. General.....	17
2.4.2. Particulares.....	17
2.5. Hipótesis.....	19
2.6. Alcances y limitaciones.....	20
2.7. Marco de Referencia: teórico, metodológico.....	21
<b>3.- Marco Teórico</b> .....	22
3.1. Organización.....	22
3.1.1. Planeación y Organización.....	23
3.1.2. Integración y Dirección.....	42
3.1.3. Control y Evaluación.....	59
3.2. Comportamiento Humano.....	78
3.2.1. Comunicación.....	79
3.2.2. Cultura Organizacional.....	94
3.2.3. Liderazgo.....	115
3.3. Competitividad.....	145
3.3.1. Calidad.....	146
3.3.2. Tiempo.....	165
3.3.3. Estrategia Competitiva.....	185
3.4. Productividad.....	201
3.4.1. Tecnología.....	203
3.4.2. Planeación Estratégica.....	218
3.4.3. Eficiencia, Eficacia y Efectividad.....	244
<b>4.- Metodología</b> .....	268
4.1 Diseño del Instrumento Estratégico.....	268
4.1.1 Definición de los Productos.....	268
4.1.2 Conceptualización de las variables.....	269
4.1.2.1 Variable Organización.....	270
4.1.2.2 Variable Comportamiento Humano.....	271
4.1.2.3 Variable Competitividad.....	272
4.1.2.4 Variable Productividad.....	273
4.1.3 Análisis y definición de los factores que involucran en la eficiencia....	274
4.1.4 Diseño del instrumento de diagnostico para la evaluación de la eficiencia y su escala de valorización. ....	275
4.1.4.1 Diseño de Archivo de Información.....	275
4.1.5 Integración y categorización de variables por niveles de interacción en el diseño del instrumento.....	276
4.1.6 Diseño del Instrumento de recolección de datos .....	277
4.1.6.1 Formato y Diseño de Encuesta.....	278
4.2. Aplicación del Instrumento estratégico.....	279



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

4.2.1. Definición de la hipótesis de la investigación para la aplicación del instrumento.....	279
4.2.2. Definición del tamaño de la población y que empresas se seleccionan a la que se dirige el diagnostico.....	279
4.2.2. Tamaño de la Población.....	280
4.2.2.1.- Definición del tamaño de la muestra.....	284
4.2.3.- Definición Programación y calendarización de la aplicación del instrumento (encuesta) .....	286
4.2.4.- Preguntas, Recolección, clasificación y orden de la información obtenida producto de la encuesta. ....	287
4.2.4.1 Variable Organización.....	288
4.2.4.2 Variable Comportamiento Humano.....	290
4.2.4.3 Variable Competitividad.....	291
4.2.4.4 Variable Productividad.....	292
4.2.5.- Evaluación de la información. ....	293
4.3.- Aplicación de Análisis Cuantitativos.....	294
4.3.1. Diseño y Confiabilidad del instrumento.....	294
4.3.2. Resultados de la encuesta aplicada.....	295
4.3.2.1.- Variable Organización.....	295
4.3.2.2.- Variable Comportamiento Humano.....	296
4.3.2.3.- Variable Competitividad.....	297
4.3.2.4.- Variable Productividad.....	298
4.3.3.-Resultados en el programa SPSS.....	299
4.3.4.-Análisis cuantitativos.....	303
4.3.5.- Matriz inicial de datos.....	303
4.3.6.- Análisis de medidas de tendencia central.....	304
4.3.7.- Análisis factorial.....	306
4.3.7.1.- Eficiencia Organización.....	307
4.3.7.2.- Eficiencia Comportamiento Humano.....	308
4.3.7.3.- Eficiencia Competitividad.....	309
4.3.7.4.- Eficiencia Productividad.....	310
4.3.7.5.- Eficiencia Global Variables.....	311
<b>5.- Comprobación de Hipótesis.....</b>	<b>312</b>
5.1.- Calculo de medidas descriptivas por variable.....	312
5.2.- Demostración de hipótesis.....	313
5.2.1.- Demostración de hipótesis para la variable Organización.....	313
5.2.2.- Demostración de hipótesis para la variable Comportamiento.....	315
5.2.3.- Demostración de hipótesis para la variable Competitividad.....	317
5.2.4.- Demostración de hipótesis para la variable Productividad.....	319
5.2.5.- Demostración de hipótesis Global de las variables.....	319
<b>6.- Conclusiones.....</b>	<b>324</b>
<b>7.- Estudio bibliográfico.....</b>	<b>326</b>
7.1.-Glosario.....	327



## INDICE TABLAS

Tabla I.- Valor total de producción de las empresas.....	12
Tabla II.- Personal ocupado en las empresas constructoras .....	13
Tabla III.- Proporción de personal en sistemas de producción.....	15
Tabla IV.- Indicadores, factores y componentes variable organización.....	270
Tabla V.- Indicadores, factores y componentes variable Comportamiento.....	271
Tabla VI.- Indicadores, factores y componente variable Competitividad.....	272
Tabla VII.- Indicadores, factores y componentes variable Productividad.....	273
Tabla VIII.- La escala de valorización.....	275
Tabla IX.- Codificación y ponderación.....	277
Tabla X.- Tamaño de la población.....	280
Tabla XI.- Calculo para determinar el tamaño de la Muestra.....	285
Tabla XII.- resultado tamaño de la Muestra.....	286
Tabla XIII.- Preguntas variable organización.....	288
Tabla XIV.- Preguntas variable comportamiento humano.....	290
Tabla XV.- Preguntas variable competitividad.....	291
Tabla XVI.- Preguntas variable Productividad.....	292
Tabla XVII.- preguntas por variable.....	294
Tabla XVIII.- Resultados Variable Organización.....	295
Tabla XIX.- Resultados Variable Comportamiento humano.....	296
Tabla XX.- Resultados Variable Competitividad.....	297
Tabla XXI.- Resultados Variable Productividad.....	298
Tabla XXII.- Resultados programa SPSS Alfa de Cronbach.....	299
Tabla XXIII.- Resumen de datos iniciales por empresa y variable.....	303
Tabla XXIV.- Medidas de tendencia central por ítem.....	304
Tabla XXV.- Análisis factorial eficiencia variable organización.....	307
Tabla XXVI.- Análisis factorial eficiencia variable organización.....	308
Tabla XXVII.- Análisis factorial eficiencia variable Competitividad.....	309
Tabla XXVIII.- Análisis factorial eficiencia variable productividad.....	310
Tabla XXIX.- Análisis factorial eficiencia global variables.....	311
Tabla XXX.- Valores “t” student Jonson, 1997.....	323

## INDICE FIGURAS Y GRAFICAS

Figura I diagrama de variables.....	275
Figura II Formato y diseño de encuesta.....	277
Figura III Análisis de la eficiencia de la función.....	306
Grafica I nivel de confianza variable Organización.....	314
Grafica II nivel de confianza variable Comportamiento humano.....	316
Grafica III nivel de confianza variable Competitividad.....	318
Grafica IV nivel de confianza variable Productividad.....	320
Grafica V nivel de confianza global variables.....	322



## 1. TITULO DEL ESTUDIO

### **INSTRUMENTO PARA DETECTAR ÁREAS DE OPORTUNIDAD PARA LA MEJORA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS**

## 2. INTRODUCCIÓN

Toda organización, sin importar su tipo o finalidad, depende para su funcionamiento, de la comunicación entre sus integrantes, tanto vertical como horizontal. Un comportamiento humano adecuado y eficiente, dará como resultado, un equipo coordinado, cohesionado y participativo, que supera sus objetivos exitosamente.

Los humanos nos valemos de la comunicación para expresar nuestros sentimientos, emociones, anhelos, necesidades, así como para establecer relaciones de colaboración y convivencia dentro de un grupo determinado. La comunicación adquiere un papel importante, constituyéndose en un factor determinante para la productividad, la integración y moral del personal.

Casi cualquier problema, organización, calidad, comportamiento humano, productividad y competitividad, se traduce en una situación de liderazgo o comunicación, que a su vez puede llegar a involucrar a la totalidad de las áreas de la empresa; comunicar es transmitir, compartir, intercambiar, pero más que eso comunicar es influir y promover el cambio siempre en una dirección a la superación personal y organizacional.

La productividad no es una medida de la producción ni de la cantidad que se ha fabricado. Es una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para lograr determinados niveles de producción. El concepto de productividad implica la interacción entre los distintos factores del lugar de trabajo. Mientras que la producción o resultados logrados pueden estar relacionados con muchos insumos o recursos diferentes, en forma de distintas relaciones de productividad, cada una de las distintas relaciones o índices de productividad se ve afectada por una serie combinada de muchos factores importantes.

Para alcanzar mejoras significativas en la productividad, hay que aceptar un deterioro en la calidad, tradicionalmente se han encarado la calidad y la productividad como elementos que deben hacerse concesiones mutuas.

La productividad es el elemento indispensable en la función de cualquier empresa constructora y se concatena con el recurso humano, su comportamiento, su motivación y un sinnúmero de factores que son analizados individualmente. La productividad se enfoca en cambiar las actitudes y la cultura del trabajo, no se trata de un cambio de un día, sino de crear una cultura que permita mejorar.

Existen tres criterios, los cuáles están muy relacionados con la calidad y la productividad: eficacia, efectividad y eficiencia. Sin embargo a veces, se les mal interpreta, mal utiliza o se consideran sinónimos; por lo que consideramos





## **Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional**

conveniente puntualizar sus definiciones y su relación con la calidad y la productividad.

La Eficacia valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente.

La Efectividad, es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, o sea nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

El incremento de la efectividad se expresa en el crecimiento de la productividad del trabajo, rendimiento de los fondos, disminución del consumo de materiales por unidad de producción, mejoramiento de la calidad de la producción,

La Eficiencia se define en lograr lo mayor posible con aquello que contamos. Si un grupo humano dispone de un determinado número de insumos que son utilizados para producir bienes o servicios, "eficiente" será aquel grupo que logre el mayor número de bienes o servicios utilizando el menor número de insumos que le sea posible.

La organización es de suma importancia en toda organización, así como la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos, ya que constituye el motor de toda organización, la satisfacción en el trabajo es simplemente la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que deberían recibir. La satisfacción en el trabajo representa una actitud más que un comportamiento.

Mediante la metodología de investigación se analizan las variables a considerar con apoyo de herramientas de diagnóstico en la búsqueda de establecer un instrumento que permita determinar un diagnóstico del funcionamiento integral de la empresa para que como resultado de esta investigación se detecten fallas y áreas de oportunidad para mejorar dichos procedimientos y de este modo se emitan estrategias y recomendaciones a los resultados obtenidos para poder encontrar una mejora organizacional.

En esta investigación se integra un marco teórico que expone los criterios conceptuales que han de formar la base de sustento del instrumento que permite encontrar áreas de oportunidad para la mejora organizacional en empresas constructoras, donde se exponen temas abordados en sentido de la organización, el comportamiento humano, la competitividad y la productividad, todos vistos desde tres enfoques diferentes que influyen directa o indirectamente en dichos factores.



## 2.1. Problemática

El punto de partida para el mejoramiento es reconocer la necesidad. Si no se reconoce ningún problema, tampoco se reconoce la necesidad de mejoramiento, por lo que se pretende ahondar en las circunstancias que inciden en la construcción.

En el siguiente estudio se pretende analizar diversos procedimientos, enfoques y tendencias del mejoramiento continuo como principio básico de la gestión de la organización, comportamiento humano, competitividad y productividad, como punto de partida para el desarrollo integral de un procedimiento de diagnóstico y mejora organizacional.

El tiempo es uno de los recursos más escasos dentro de cualquier organización y, a pesar de ello, uno de los que se desperdician con más frecuencia. Solamente ejerciendo control sobre este recurso valioso se pueden poner en marcha las otras tareas administrativas y prestarles el grado de atención que merecen.

La utilización ineficiente del tiempo da como resultado el estancamiento. Los materiales, los productos, la información y los documentos permanecen en un lugar sin agregar valor alguno, el tiempo es un activo que con frecuencia se desprecia. Si se despilfarra pone en peligro el mejor de los planes; si se utiliza cuidadosamente hace que la administración sea más efectiva y menos inquietante.

Por lo anterior resulta prioritario realizar un análisis que reúna todos estos factores que inciden en la construcción para una mejor comprensión de nuestros sistemas que propondremos en este tema, con la incorporación de elementos como el diagnóstico organizacional y la correcta evaluación del desempeño y la productividad, que sirvan para detectar brechas y áreas de oportunidad en todos sentidos, pero fundamentalmente en relación a sus valores más importantes, la gente y el recurso.

Es necesario implementar una mejora continua que debe cubrir tanto la capacidad de los trabajadores, como así también al diseño de las máquinas, procesos, productos, y servicios, e insumos, lo cual nos mostrará la necesidad fundamental de implementar los sistemas de mejora continua como estrategia de alta competitividad, con lo cual cobra especial importancia la creatividad aplicada.



## 2.2. Justificación

La construcción se ha administrado instintivamente por objetivos y como toda empresa, su evaluación final se determina en base a los resultados que se ofrecen. Es por esto que se requiere estar constantemente actualizando e innovando los procedimientos administrativos a efecto de obtener mejores beneficios en el menor tiempo posible, esto invita a realizar un instrumento que permita evaluar dichos resultados mediante indicadores que permitan la mejora continua.

En la actualidad los profesionales en esta rama, sean arquitectos, ingenieros, se distinguen por estar capacitándose constantemente, así como las empresas constructoras ya que se encuentran en un medio muy competitivo y exigente, diversas tecnologías, están cambiando la industria de la construcción, desde su planeación y ejecución hasta la forma de dirigir, evaluar y administrar con eficacia.

Por lo anterior se realizó una investigación con el fin de observar en el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informativa (INEGI), a través de la Dirección General de Estadística, los parámetros obtenidos mediante encuesta Anual de la Industria de la Construcción, observando que de acuerdo al total de los gastos realizados por las empresas constructoras el 40% de los gastos son derivados de la actividad constructiva. (Administrativos, producción, control etc.)

Así mismo es importante mencionar que del 100% del valor de la producción de las empresas constructoras, el mayor rubro es la "Edificación" con un 37% del total de las encuestas, así como mencionar que el personal ocupado en esta industria presenta un mayor porcentaje en el personal obrero con un 80%, así como referir que un 57% de personal contratado es eventual.

También se pudo apreciar que existe un gran incremento en la inversión en este campo, del 2001 al 2006 en la actividad industrial de la construcción, según se muestra en gráficas del INEGI.

La Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC) tiene afiliadas a más de nueve mil empresas constructoras en todo el país, por lo que representa un sector de la actividad económica que ha sido apoyo fundamental del crecimiento del país en los últimos años.

La industria de la construcción ocupa de manera directa a 2.4 millones de personas y transmite efectos multiplicadores sobre 38 ramas industriales que crean empleo adicional. Por esa razón, generar un incremento en la competitividad y productividad en el área de la construcción no solo beneficia a los dueños sino a todo el país.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

Datos obtenidos del INEGI nos muestran en la encuesta del valor total de producción de empresas constructoras según tipo de obra (1) que la edificación es la que genera el mayor monto de producción.

**Tabla I**

**Valor total de producción de las empresas constructoras según tipo de obra**

(Millones de pesos a precios corrientes)

Periodo	Total	Edificación	Agua, riego y saneamiento	Electricidad y comunicaciones	Transporte	Petróleo y petroquímica	Otras construcciones
2000	128,971	56,614	9,915	6,380	26,846	11,828	17,388
2001	127,360	57,575	8,367	7,744	23,914	11,486	18,274
2002	124,659	53,934	7,251	10,275	23,513	14,191	15,495
2003 P/	129,722	52,920	7,663	9,221	27,158	15,894	16,766
2004	153,174	71,368	11,813	9,066	26,186	18,460	16,281
2005	163,360	79,677	11,939	6,661	28,663	19,898	16,520
2005							
Enero	12,140	6,040	920	615	2,165	1,357	1,043
Febrero	12,014	6,116	1,014	387	2,044	1,300	1,152
Marzo	12,429	6,306	1,040	463	1,981	1,393	1,246
Abril	13,207	6,715	858	1,002	2,137	1,163	1,331
Mayo	13,283	6,603	878	684	2,169	1,730	1,220
Junio	13,253	6,840	902	456	2,219	1,484	1,353
Julio	13,604	6,685	744	614	2,342	1,873	1,347
Agosto	13,895	6,564	923	549	2,404	1,877	1,578
Septiembre	14,086	6,615	1,010	466	2,410	2,083	1,502
Octubre	14,168	6,675	1,120	507	2,439	1,872	1,555
Noviembre	14,798	7,041	1,208	465	2,819	1,805	1,461
Diciembre	16,481	7,477	1,323	454	3,534	1,962	1,730
2006							
Enero	12,960	6,207	830	579	2,158	2,052	1,133
Febrero	13,306	6,371	1,000	430	2,251	2,081	1,172
Marzo	14,042	7,196	825	636	2,217	1,915	1,253
Abril	14,795	7,492	743	849	2,477	1,980	1,253
Mayo	15,708	7,983	717	766	2,865	2,126	1,251

NOTA: Incluye a las empresas afiliadas y no afiliadas a la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC).

La suma de las cifras parciales puede no coincidir con el total debido al redondeo.

P/ Cifras preliminares a partir de la fecha en que se indica.

FUENTE

: INEGI. Encuesta Nacional de Empresas Constructoras (ENEC).



Según datos del INEGI un gran número de la población activa labora en empresas constructoras (2) ya sea como empleados o como obreros, por lo que generar un incremento de la productividad da cabida a generar más empleos y aumentar la cantidad de población activa del país.

**Tabla II**  
**Personal ocupado en las empresas constructoras**

(Personas) Periodo	Total	Obreros	Empleados	Variación porcentual anual		
				Total	Obreros	Empleados
2000	484,730	377,736	106,995	ND	ND	ND
2001	444,478	340,015	104,463	-8.3	-10	-2.4
2002	387,269	295,632	91,638	-12.9	-13.1	-12.3
2003 P/	364,356	283,047	81,309	-5.9	-4.3	-11.3
2004	383,392	300,499	82,894	5.2	6.2	1.9
2005	400,177	313,050	87,127	4.4	4.2	5.1
2005						
Enero	393,710	303,882	89,828	2.4	2.1	3.3
Febrero	384,683	300,280	84,403	3.2	3.2	3
Marzo	383,522	295,895	87,627	1.3	-0.4	7.8
Abril	397,105	310,022	87,083	3.1	2	7.2
Mayo	401,287	314,798	86,489	3.5	3.3	4.3
Junio	415,528	328,246	87,282	4.3	4.8	2.7
Julio	407,872	320,780	87,092	4.2	3.9	5.2
Agosto	409,187	320,426	88,761	4.7	4.5	5.8
Septiembre	408,217	319,613	88,604	6	6.2	5
Octubre	409,753	321,475	88,278	6.2	6.1	6.5
Noviembre	395,602	310,263	85,339	5.7	5.9	4.8
Diciembre	395,655	310,919	84,736	8	8.6	5.9
2006						
Enero	405,873	311,343	94,530	3.1	2.5	5.2
Febrero	397,354	311,915	85,439	3.3	3.9	1.2
Marzo	406,351	313,138	93,213	6	5.8	6.4
Abril	417,112	325,810	91,302	5	5.1	4.8
Mayo	418,671	329,719	88,952	4.3	4.7	2.8

NOTA: Incluye a las empresas afiliadas y no afiliadas a la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC).

ND No disponible.

P/ Cifras preliminares a partir de la fecha en que se indica.

FUENTE: INEGI. Encuesta Nacional de Empresas Constructoras (ENEC).



Otro punto importante para la productividad de una empresa constructora, es la productividad de la mano de obra, que es esta área repercute de sobre manera, datos reflejados en encuestas de la INEGI manejan lo siguiente.: que la productividad de la mano de obra mexicana en comparación con la de Estados Unidos, Canadá y Japón no se encuentra baja (3), sino que se refleja mayores niveles que los de los otros países que participaron en la encuesta, lo que indica que la mano de obra mexicana se encuentra capacitada para realizar su trabajo en particular y que no es un punto flojo, para elevar la productividad pero se debe cuidar que no caiga en la desmotivación, la corrupción o la obsolescencia de sus aptitudes (mejora continua).



## 2.3. Antecedentes

El inicio de todo proyecto es el tema, entendido éste como la cuestión, el fenómeno, el proceso o el hecho que provoca en el autor una actitud subjetiva, espiritual, de inquietud e interés como para adoptarlo para intentar la elaboración de un proyecto.

La elección del tema, en el origen de un proyecto, puede estar motivada por la percepción de una situación problemática real, objetiva, real, observable, existente en forma exterior al alumno y de una dignidad y relevancia tal que merezca ser considerada "tema de un proyecto" o bien puede provenir de una inquietud espiritual, interna del estudiante que, movido por su curiosidad, inquietud, "chispa" o creatividad, considera que tal cuestión merece un estudio a través de un proyecto.

Solamente ejerciendo control del tiempo se pueden poner en marcha todas las tareas administrativas y técnicas y con ello prestarles el grado de atención que merecen cada una de ellas, por lo cual nació la inquietud de realizar un instrumento que analice cada uno de los elementos que influyen en la construcción para detectar áreas de oportunidad para la mejora organizacional.

Desde hace algunos años se observa en México y en general un interés por hacer mas eficaces los sistemas administrativos, el auge en la aplicación de la metodología y las técnicas que denominaremos sistemas y procedimientos que hoy estamos palpando en nuestro país tuvo su origen en los E.U. sin embargo la bibliografía disponible sobre el tema es bastante escasa por lo que este documento resultará de cabecera a todas las personas que se interesan por ahondar en el apasionante campo del estudio de los sistemas administrativos en todo tipo de institución.

**Tabla III**

Proporción de personal en sistemas de producción  
y Personal en sistemas administrativos

	.Administrativos	Producción
1900	1	30
1950	12	30
2000	30	30

Por lo anterior, se realizó un investigación de temas similares a la propuesta de un servidor encontrando temas como la organización, evaluación de la eficiencia integral, evaluación eficiencia, productividad, liderazgo, cambio organizacional, cultura organizacional, calidad estructura organizacional, mejora continua, los cuales cumplen con las expectativas para lo que fueron realizados estos estudios, pero que tienen limitantes con respecto a lo que se pretende realizar, ya que ninguno en si, reúne todas las características que se pretenden para lograr un producto sinérgico completo, ya que tienen restricciones o están enfocados en empresas chicas, medianas o grandes y para una áreas específica.



### **Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional**

Como el caso de la Arq. Claudia Iveth Dávila Ruiz, quien en su tesis menciona la implementación de un sistema de calidad de cinco meses en empresas constructoras medianas para una mejora continua o el del Arq. Homero Galindo Pérez que elaboró un proceso sistemático que repercute positivamente en la productividad y la calidad de la empresa, los cuales si bien se cierto reúnen un marco teórico extenso, están enfocados en áreas específicas que en mi caso; serían parte de un proyecto sinérgico.

Resulta cada más vez clara la tendencia hacia un mayor énfasis en la realización de diagnósticos y evaluaciones de la capacidad de las organizaciones que participan de procesos de desarrollo humano. La organización es un sistema complejo con muchos componentes en interacción y cambio permanente. La evaluación organizacional entonces, se refiere al conjunto de aspectos claves del sistema que forma cada organización.





## 2.4. Objetivos

### 2.4.1. Objetivo General

El objetivo de este tema es el de realizar un instrumento el cual sirva para incrementar la productividad, competitividad, calidad y las utilidades de una empresa constructora, y permita evaluar y diagnosticar la organización y los comportamientos organizacionales que influyen en ella, para obtener una mejora organizacional, es decir una herramienta para evaluar un esquema organizacional administrativo de una empresa, considerando criterios claves como lo son la organización, competitividad, comportamiento organizacional, calidad, productividad y que sean cuantitativamente comprobables estadísticamente.

El documento pretende ser un aporte para quienes trabajan en una empresa constructora con el fin de tener procesos de mejora organizacional con un enfoque sistémico. Este enfoque requiere de mayor desarrollo conceptual, metodológico y de sistematización; de allí la necesidad de contar con textos de apoyo para quienes estamos abocados en estas áreas.

Así mismo se busca determinar principales indicadores que afectan a la organización en una empresa constructora, diseñando un sistema integral de diagnóstico de la eficiencia para cada una de las variables, diagnosticando la eficiencia promedio global de la Organización, la competitividad, la productividad y el comportamiento humano en las empresas constructoras y estableciendo una base estadística de diagnóstico de la organización en las empresas constructoras.

Es importante realizar sistemas y procedimientos que generen los tres principios básicos para obtener un enfoque de ganancia, partiendo de la "eficiencia, eficacia y Efectividad".

### 2.4.2. Objetivos Particulares

**2.4.2.1. Organización.-** Diseñar un instrumento estratégico de mejora continua, definiendo el estatus de la organización con el fin de establecer un desarrollo organizacional de manera operativa y cualitativa, mediante sistemas administrativos más eficaces en la aplicación de la metodología y las técnicas que denominaremos sistemas, los cuales podríamos dividir claramente en tres enfoques, es decir, planeación, organización, integración, dirección, control y evaluación de una organización (proceso administrativo total).

**2.4.2.2. Comportamiento Organizacional.-** Diseñar un instrumento estratégico de mejora continua, definiendo el estatus del proceso del comportamiento humano en la organización, con el fin de establecer de manera operativa y cualitativa, un instrumento administrativo que permita evaluar y diagnosticar áreas de oportunidad para la mejora y comprensión de este factor prioritario en cualquier organización, se cual sea su genero, para lo cual dividiremos en: análisis del liderazgo, cultura organizacional y la comunicación.



### **Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional**

**2.4.2.3. Productividad.-** Diseñar un instrumento estratégico de mejora continua, definiendo el estatus del proceso de productividad en la organización con el fin de establecer de manera operativa y cualitativa, un instrumento administrativo que permita evaluar y diagnosticar áreas de oportunidad para la mejora de productividad, partiendo de los enfoques de ganancia o productividad, es decir "eficiencia, eficacia y efectividad", tecnología y planeación estratégica.

**2.4.2.4. Competitividad.-** Diseñar un instrumento estratégico de mejora continua, definiendo el estatus del proceso de la competitividad en la organización, con el fin de establecer de manera operativa y cualitativa, un instrumento administrativo que permita evaluar y diagnosticar áreas de oportunidad para la mejor aplicación del recurso económico, considerando los factores que influyen en la competitividad, tales como lo son la calidad, el tiempo y la estrategia competitiva enfocada a la mercadotecnia.



### 2.5. Hipótesis

Con la inclusión de los instrumentos de Competitividad, Productividad, Comportamiento Organizacional y Organización, los cuales tendrán como objetivo evaluar, diagnosticar e implementar métodos que establezcan áreas de oportunidad para la mejora organizacional, las empresas constructoras obtendrán una mejora en la organización, mayores utilidades, mas competitividad, así como un mayor entendimiento de cada individuo, con el fin de maximizar recursos en todas las áreas de una organización.

Esta investigación sustenta como hipótesis para las empresas constructoras, que su eficiencia no ha alcanzado el mayor rendimiento productivo requerido para la organización, para lo cual se supone una eficiencia igual o escasamente arriba del 80%

Ho: Hipótesis Nula

$$H_0: \mu \geq 80 \%$$

En este instrumento para detectar áreas de oportunidad para la mejora organizacional en las empresas constructoras, se considera que en su estado actual, la eficiencia de la función de las variables es mayor al 80%

En este instrumento, se considera que en su estado actual, la eficiencia promedio global de los factores que intervienen en la funcion de las variables es mayor al 80%

Variable Dependiente. –

**Organización.**

Variables Independientes.-

**Comportamiento Organizacional**  
**Competitividad**  
**Productividad.**



## 2.6.- Alcances y Limitaciones

**Alcances.-** Se pretende que con la obtención de los productos, sirvan y sean aplicadas a todas las empresas constructoras; ya sean chicas, medianas y grandes, en México y en el exterior, así como a cualquier organización relacionada con la industria de la construcción, ya que el marco teórico será extenso y no exclusivo de esta área, esperando que se cumplan las expectativas esperadas.

**Limitaciones.-** Como lo mencionaba con anterioridad, existen tesis y libros que hablan exclusivamente de organización, competitividad, comportamiento humano, tecnología, planeación estratégica, mercadotecnia, calidad, producción, comunicación, costos, mejora continua, liderazgo, eficiencia, eficacia, efectividad, estructura etc., pero ninguna en si habla de un proyecto sinergetico que reúna todos y cada uno de los componentes que se quieren detectar en este análisis para mejorar la organización.



## 2.7.- Marco de Referencia: Teórico-Metodológico

Un sistema puede definirse como un ente formado por un conjunto de elementos interrelacionados e interactuantes, con un objetivo determinado.

El procedimiento es la unión de todos los elementos de un sistema, ya que indica el momento en que cada uno debe participar, y al final nos lleva a recordar la ley de la SINERGIA que se refiere a la suma de un todo que es mayor a la suma de partes.

Por lo anterior se pretende obtener en base a la orientación teórica de la investigación del tema, la obtención de los sistemas en base a las variables mencionadas con anterioridad, por medio de la técnica de investigación documental, con el fin de retroalimentar los enfoques de cada autor, asimilarlos y posteriormente aplicarlos a nuestros sistemas de evaluación.



### 3.- Marco Teórico

#### 3.1. Organización

Organización es el marco, que adaptándose a las necesidades impuestas por el fin y el medio ambiente, hace que la suma desorganizada de esfuerzos individuales se tome cooperante y efectiva, en orden al cumplimiento de algún objetivo, que en alguna forma es atendido o impuesto a esos individuos.

Es un conjunto o una interacción de personas que trabajan juntas para alcanzar un propósito común, todas organizaciones reúnen personas y recursos para cumplir alguna misión o propósito, por lo cual las organizaciones reúnen personas para que trabajen en metas comunes, pero no funcionan bien sin gerentes que les brinden direcciones y coordinen las actividades.

Toda organización, sin importar su tipo o finalidad, depende para su funcionamiento, de la comunicación entre sus integrantes, tanto vertical como horizontal. Un comportamiento humano adecuado y eficiente, dará como resultado, un equipo coordinado, cohesionado y participativo, que supera sus objetivos exitosamente.

El objetivo primordial de la organización es permitir que actividades cuyo desarrollo es deseado por un grupo humano, puedan ser realizadas por el número necesario de miembros del mismo, utilizando una serie de recursos financieros y materiales en cantidad generalmente limitada. De tal modo, que los resultados se produzcan en el momento oportuno y sean consecuencia de los esfuerzos parciales realizados por cada individuo cooperante, equilibrando su acción frente a la de los factores de índole exógena y endógena que rodean la existencia.

Puede decirse que el objeto de organizar es establecer un conjunto de actuación común, conciente y en disposición de ser dirigido. Como se sabe, dirigir un grupo social hacia unos fines, comprende un cierto número de funciones, presididas por la coordinación.

Mediante la metodología de investigación se analizan las variables a considerar con apoyo de herramientas de diagnóstico en la búsqueda de establecer un instrumento que permita determinar un diagnóstico del funcionamiento integral de la empresa para que como resultado de esta investigación se detecten fallas y áreas de oportunidad para mejorar dichos procedimientos.

Se divide en los siguientes temas de interés:

- Planeación y Organización;
- Integración y Dirección;
- Control y Evaluación



### 3.1.1. Planeación y Organización

1.-

“... La información sobre la administración esta clasificada de acuerdo a las funciones de planeación, organización, integración dirección y control....”

El modelo de sistemas, que se presenta en el libro de este autor y que se utiliza en todo en todo el libro, integra estas funciones que menciono en el párrafo anterior en un sistema; así como vincula la empresa con su entorno por lo que resulta necesario analizar detalladamente cada uno de los componentes que se describen en la organización, detectando áreas de oportunidad para mejorarlas cotidianamente.

“... La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas, trabajando juntas en grupos, alcanzan con eficiencia metas seleccionadas....”

Como se menciona en el párrafo anterior es necesario diseñar un ambiente que nos permita obtener la mayor eficiencia, por lo tanto al estudiar la administración es útil dividirla en cinco funciones administrativas, planeación, organización, integración, dirección y control, alrededor de las cuales se puede organizar el conocimiento en que se fundamentan dichas funciones.

“...En un sentido real, en todas las clases de organizaciones tanto comerciales como no comerciales es, la meta lógica y públicamente deseable de todos los gerentes debe ser un excedente. Por lo tanto los gerentes tienen que crear un ambiente en que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales y descontento personal o en el que puedan lograr la mayor cantidad posible de una meta deseada con los recursos disponibles.... ”

Dado lo anterior resulta muy importante para mi, entender e que el objetivo de crear n método que evalué a la organización, será con el fin de lograr las metas de la empresa constructora con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales y descontento del personal, con el fin de obtener la mayor utilidad posible, para lo cual se debe evaluar en la organización, las cinco funciones administrativas

Productividad, efectividad y eficiencia

“...Las compañías exitosas crean un excedente mediante operaciones productivas. Aunque no existe un consenso completo sobre el verdadero significado de productividad, se definirá como la relación productos-insumos dentro de un periodo de tiempo con la debida consideración de la calidad...”

Productividad = productos / Insumos

“.... La productividad implica efectividad y eñdendi1 en e/ desempeño individual y organizacional La efectividad es e/logro de objetivos. La eficiencia es el logro de los fines con la menor cantidad de recursos. Sin embargo, los gerentes no pueden saber si son productivos a menos de que conozcan sus metas y las de la organización....”



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

En mi punto de vista creo que estos 3 puntos tienen que ser determinantes al momento de evaluar una organización, principalmente por el objetivo que se busca que es de incrementar las utilidades de una empresa constructora, para lo cual se implementará dicho método de evaluación.

### Técnicas de administración

Las técnicas son esencialmente formas de hacer las cosas, métodos para lograr un determinado resultado. Son importantes en todos los campos de la práctica. Desde luego, lo son en la administración, aunque son realmente pocas las técnicas administrativas importantes inventadas. Entre estas está la elaboración de presupuestos, la contabilidad de costos, la planeación de redes y las técnicas de control, como la técnica de evaluación y revisión de programas (TERP) o el método de ruta crítica (MRC), el control mediante la tasa de rendimiento sobre la inversión, los diversos dispositivos de desarrollo organizacional, todo ellos serán estudiados posteriormente, con el fin de lograr un método que evalúe a la organización.

### Diferentes enfoques al análisis de la administración

Los diferentes enfoques al análisis de la administración son los siguientes:

#### El enfoque empírico o de casos prácticos

Este enfoque habla acerca de la experiencia adquirida mediante casos prácticos, con lo cual identifica los éxitos y los fracasos.

#### Enfoque de la conducta interpersonal

Este enfoque se centra en la conducta interpersonal, las relaciones humanas, el liderazgo y la motivación y está basado en la psicología individual.

#### El enfoque de la conducta de grupo

Este punto se centra en la conducta del grupo. Se basa en la sociología y la psicología social y se enfoca en el estudio de patrones de conducta de grupo y a esto se le denomina conducta organizacional.

#### El enfoque de sistemas sociales cooperativos

Se interesa en los aspectos de la conducta tanto interpersonal como de grupo que conducen a un sistema de cooperación. Un concepto ampliado de esto incluye cualquier grupo cooperativo con un propósito claro.

#### El enfoque de sistemas socio-técnicos

Este enfoque tiene un gran efecto sobre el sistema social (actitudes personales, comportamiento de grupo). Se centra en la producción, las operaciones de oficina y otras áreas con relaciones estrechas entre el sistema técnico y las personas.

#### El enfoque de la teoría de la decisión





## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

Centra su atención en la toma de decisiones, personas o grupos tomando decisiones y el proceso de toma de decisiones. Algunos expertos utilizan la toma de decisiones como un trampolín para el estudio de todas las actividades de la empresa.

### El enfoque de sistemas

Los conceptos de los sistemas tienen amplia aplicabilidad. Los sistemas tienen fronteras, pero también interactúan con el medio externo; es decir, las organizaciones son sistemas abiertos. Este enfoque reconoce la importancia de estudiar la correlación de la planeación, la organización, y el control en una organización así como los subsistemas. ,¬

### El enfoque matemática de la ciencia de la administración

La administración se contempla como procesos matemáticos, conceptos, símbolos y modelos. Contempla la administración como un proceso puramente lógico, expresado en símbolos y relaciones matemáticas.

### El enfoque de contingencia o situacional

La práctica administrativa depende de las contingencias (es decir, de una contingencia o una situación). La teoría de la contingencia reconoce la influencia de determinadas soluciones sobre los patrones de la conducta organizacional.

### El enfoque de roles gerenciales (administrativos) de Mitzberg

Este enfoque consiste en el estudio de cinco directores generales y sobre la base de este estudio se identificaron diez roles administrativos y se agruparon en roles interpersonales, de información y de decisión.

### El enfoque de Mckinsey

Este enfoque se refiere a la estructura que plantea este autor y se compone de estrategia, estructura, sistemas, estilo, staff, valores compartidos y habilidades.

### El enfoque operacional

Toma juntos conceptos, principios, técnicas y conocimientos de otros campos y enfoques administrativos. El intento es desarrollar la ciencia y la teoría con la aplicación práctica. Distingue entre el conocimiento gerencial y no gerencial. Desarrolla un sistema de clasificación construido alrededor de las funciones gerenciales de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

Por lo anteriormente descrito es importante señalar la importancia de cada uno de estos enfoques que menciona este autor, señalando el enfoque operacional el que buscamos, debido a que como mencionaba con anterioridad, describe y toma las técnicas y conocimientos de todos los enfoques en uno solo y los aplica mediante la teoría y la ciencia de la administración como un sistema, lo cual es trascendental en nuestro objetivo principal de este estudio y que da lugar a la realización de este marco teórico.



En mi punto de vista considerando todos los enfoques mencionados por este autor, considero importante mencionar el enfoque operacional ya que toma juntos conceptos, principios, técnicas y conocimientos de otros campos y enfoques administrativos. El intento es desarrollar la ciencia y la teoría con la aplicación práctica. Distingue entre el conocimiento gerencial y no gerencial. Desarrolla un sistema de clasificación construido alrededor de las funciones gerenciales de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

En forma evidente, una empresa organizada no existe en un vacío. Más bien, depende de su medio externo; es una parte de sistemas mayores tales como la industria a la que pertenece, el sistema económico y la sociedad. Por consiguiente, la empresa recibe insumos, los transforma y exporta los productos al medio. Sin embargo, es necesario ampliar este modelo sencillo y convertirlo en un modelo de administración gerencial que señale como se transforman los diversos insumos a través de las funciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Es evidente que se tiene que describir cualquier negocio u otra organización mediante un modelo de sistemas abierto que incluya interacciones entre la empresa y su medio externo.

### El sistema de comunicación

La comunicación es fundamental para todas las fases del proceso administrativo por dos motivos. Primero, integra las funciones administrativas. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican en forma tal que se pueda crear la estructura de organización apropiada y el segundo propósito es vincular a la empresa con el medio externo, donde están muchos demandantes.

### La función de los gerentes

Las funciones de los gerentes proporcionan una estructura útil para organizar el conocimiento de la administración. No han existido nuevas ideas, hallazgos de investigación o técnicas, que se puedan ubicar fácilmente en las clasificaciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

"... La organización es aquella parte de la administración que establece una estructura intencional de roles que deben cumplir las personas en una organización. Es intencional en el sentido de asegurarse de que se asignen todas las tareas necesarias para alcanzar las metas y que, se confía en que sean asignadas a las personas más idóneas...."

Es a mi entender que las personas que trabajan juntas en grupos para lograr alguna meta deben tener roles que desempeñar, en una forma muy parecida a los papeles que realizan los actores en un drama, tanto si estos papeles que desarrollan son accidentales o fortuitos, o si son definidos y estructurados por alguien que quiere tener la seguridad de que las personas hacen aportaciones en una forma específica al esfuerzo del grupo.

Se dice con frecuencia que las personas capaces pueden hacer operar cualquier patrón de organización. Incluso algunos aseguran que la indefinición en la organización es algo bueno en el sentido de que obliga al trabajo en equipo, puesto que las personas saben que tienen que cooperar para lograr hacer cualquier cosa.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

Sin embargo, no puede haber ninguna duda de que las personas capaces y aquellas que desean cooperar trabajan juntas de un modo más eficaz si conocen los roles que van a desempeñar en cualquier operación en equipo y la forma en que sus roles se relacionan con los demás.

El diseñar y mantener estos sistemas de roles en básicamente la función gerencial de organizar. La estructura de la organización se debe diseñar para clarificar quien tiene que hacer cada tarea y quien tiene la responsabilidad de los resultados, para eliminar obstáculos al desempeño ocasionados por la confusión y la incertidumbre de las asignaciones y proporcionar redes de toma de decisiones y de comunicaciones que reflejen y respalden los objetivos de la empresa.

Lo anterior resulta trascendente en nuestro método de evaluación de la organización ya que se trata de detectar estas áreas con el objetivo de mejorarlas y encontrar las maneras en que una organización funciona más eficientemente.

Existe una lógica fundamental en la organización. El proceso de organización consiste en los siguientes seis pasos:

- \* Establecer los objetivos de la empresa
- \* Formular objetivos, políticas y planes de respaldo
- \* Identificar y clasificar las actividades necesarias para cumplirlos
- \* Agrupar estas actividades de acuerdo con los recursos humanos y materiales disponibles y la mejor forma de usarlos de acuerdo con las circunstancias.
- \* Delegar en el jefe de cada grupo la autoridad necesaria para llevar a cabo las actividades
- \* Vincular los grupos en forma horizontal y vertical, mediante relaciones de autoridad y flujos de información.

### Planeación

Al diseñar un ambiente para el desempeño efectivo de las personas que trabajan juntas en grupo, la tarea fundamental de un gerente es ver que todos comprendan los propósitos y objetivos del grupo y sus métodos para lograrlos. Para que este esfuerzo de grupo sea efectivo, las personas tienen que comprender lo que se espera que ellas cumplan. Esta es la función de la planeación y es la más básica de todas las funciones administrativas.

La planeación comprende seleccionar las misiones y los objetivos y las acciones para alcanzarlos; se requiere tomar decisiones, es decir seleccionar entre cursos de acción futuros alternativos. Por lo tanto, los planes proporcionan un enfoque racional a objetivos preseleccionados.

La planeación incluye a mi punto de vista la selección de misiones y objetivos y las acciones para (agrarios; se requiere de toma de decisiones, es decir seleccionar cursos de acción futuros entre las variables alternativas. No existe un plan real hasta que no se ha tomado una decisión.

La misión o el propósito identifican la función o tarea básica de una empresa o agencia o de cualquier parte de ella. Por lo general, el propósito de un negocio es la producción y distribución de bienes y servicios.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

La planeación y el control son inseparables: los hermanos siameses de la administración. Cualquier intento de ejercer control sin planes no tiene significado, puesto que no existe forma alguna en que las personas puedan saber si están dirigiéndose hacia donde quieren ir, a menos de que primero conozcan a donde quieren ir.

### Tipos de planes

Existen diferentes tipos de planes, de hecho un plan puede abarcar cualquier curso de acción futuro, lo que demuestra con claridad que los planes son variados y se clasifican según Koontz, como propósitos o misiones, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos.

Es importante completar a mi juicio esta explicación de los planes ya que la mayoría de esta clasificación inciden en la organización, y resulta importante mencionar que para el método de evaluar el proceso administrativo, se tienen que considerar los planes con los cuales se pretende mejorar la organización; es decir mediante la misión se identifica la función básica de la empresa, mediante los objetivos, se distinguen los fines hacia los que se dirige la actividad, mediante la estrategia se distinguen los programas generales de acción y despliegue de recursos para obtener objetivos, mediante las políticas se distinguen las interpretaciones generales que guían el pensamiento en la toma de decisiones, mediante los procedimientos que son sucesiones cronológicas de acciones requeridas, mediante reglas que son las acciones que no se deben llevarse a cabo, mediante programas que son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas que tiene por objetivo llevar a cabo un determinado curso de acción y mediante presupuestos que son una declaración de los resultados esperados.

### Pasos en la planeación

Koontz menciona fundamentalmente algunos pasos los cuales menciono y que a mi forma de ver, se pueden considerar en nuestro método de evaluar el proceso administrativo total.

Estar concientes de las oportunidades.

Aunque antecede a la planeación real, y por consiguiente no forma parte estrictamente del proceso de planeación, el conocimiento de las oportunidades tanto en el ambiente externo como dentro de la organización, es el punto de partida real para la evaluación\_ la planeación requiere del diagnostico realista de la situación de la oportunidad.

Establecer objetivos.

El segundo paso es establecer objetivos para toda la empresa y después para cada unidad de trabajo subordinada. Los objetivos especifican los resultados esperados y señalan lo que se tiene que hacer en definitiva, a que habrá de darse prioridad y que tendrá que lograrse mediante la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

Desarrollo de premisas.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

Un tercer paso lógico en la planeación es establecer, difundir y obtener consenso para utilizar premisas de planeación crítica, tales como pronósticos, políticas básicas aplicables y planes existentes en la compañía. Son suposiciones sobre el medio ambiente en el cual se llevara a cabo el plan.

“...De hecho el principio básico de las premisas en la planeación es este: cuando mas comprendan las personas encargadas de la planeación y estén de acuerdo en utilizar premisas de planeación consistentes, será más coordinada la planeación de la empresa. ”

Determinación de cursos alternativos.

El cuarto pasó en la planeación, es buscar y examinar cursos alternativos de acción, en especial aquellos que no se manifiestan claramente. El problema más común no es encontrar las alternativas, sino reducir su número para poder analizar las más prometedoras. Por lo general, el encargado de la planeación tiene que hacer un examen preeliminar para descubrir las posibilidades más fructíferas.

Evaluación de cursos alternativos.

Después de buscar cursos alternativos y examinar sus puntos fuertes y débiles, el siguiente paso es evaluarlos, preponderando los que se ajusten a las premisas y las metas.

Seleccionar un curso.

Este es el punto en el que se adopta el plan, el punto real de toma de decisiones. Ocasionalmente, el análisis y la evaluación de cursos alternativos dan por resultado que dos o más son aconsejables y el gerente puede decidir seguir varios cursos en lugar del mejor.

Formulación de planes diversos.

Cuando se tomo la decisión, pocas veces la planeación es completa; por lo tanto, se señala un séptimo paso.. Casi invariablemente se requieren planes derivados para respaldar el plan básico.

Expresión numérica de los planes mediante la presupuestación.

Después de tomar las decisiones y establecer los planes, el paso final para darles significado, comas e señalo en el estudio de los tipos de planes, es llevarlos a números, convirtiéndolos en presupuestos.

Si se elaboran bien los presupuestos, se convertirán en una forma de sumar los diversos planes y también fijar estándares importantes contra los cuales se puede medir el avance de la planeación.

Dado lo anterior es necesario que como parte de nuestro método para evaluar el proceso administrativo, se consideren estos pasos como trascendentes para obtener un optimo estudio, con el fin de encontrar las áreas de oportunidad para la mejora organizacional.

Integración de personal



"...La función administrativa de integración de personal se define como cubrir y mantener cubiertos los puestos en la estructura organizacional. Esto incluye identificar los requisitos de la fuerza de trabajo, mantener un inventario de las personas disponibles, y reclutar, seleccionar, emplear, ascender, evaluar, planear las carreras, remunerar y capacitar o de alguna forma desarrollar tanto a los candidatos como a los que desempeñan en la actualidad los trabajos para cumplir sus tareas con efectividad y eficiencia...."

Es claro que la integración de personal tiene que estar estrechamente vinculada a la organización, es decir, al establecimiento de estructuras intencionales de roles y puestos. "

En pocas palabras la integración de personal incluye cubrir y mantener cubiertos los puestos en la estructura de la organización. Esto se hace identificando los requisitos de la fuerza laboral; para que cumplan con sus tareas en forma efectiva y eficiente.

2.-

Sistemas que forman la empresa.-

La empresa es un sistema que desde mi punto de vista denomino total, que se haya interrelacionado con su entorno, con el que se forma un conjunto en evolución dinámica. El sistema empresa integra en su estructura una serie de subsistemas que responden al conjunto de tareas y a los elementos que son necesarios para llevar a cabo su actividad. Como conjunto dinámicamente estructurado, requiere de una serie de cualidades que han de verificarse para que pueda conseguir sus objetivos con eficacia y eficiencia.

La empresa es un sistema de acciones orientado al mercado que transforma una serie de recursos, bienes, información y servicios para obtener un producto en condiciones de rentabilidad. Es por tanto, un sistema abierto, pues se interrelaciona con otros sistemas de los que forman su medio ambiente, que constituyen su entorno por ser lo que de forma directa se relacionan con ella.

La transformación de los recursos conduce al producto final, bienes o servicios que caracterizan a la actividad de la empresa. Este elemento procesador en la estructura del sistema total, interrelaciona el personal con las operaciones que deben realizarse y que son definidas por los procedimientos diseñados para atender las funciones y tarea de la actividad. La adaptación de personas y operaciones se verifica a través de la estructura orgánica; es decir, que la estructura de la empresa es la disposición que adoptan las personas a fin realizar las operaciones utilizando los recursos precisos. Esta adaptación es dinámica y se halla gobernada por las decisiones del gerente, ejercidas a diferentes niveles. La principal de ellas es la que origina los fines y objetivos y es la que inspira la forma estructural que ha de ponerse en práctica. La transformación de recursos se lleva a cabo con rentabilidad en virtud del gobierno que es ejercido por el gerente y a través de procedimientos operativos, que originan la formación de sistemas que atienden a la ejecución de las operaciones. Son los que agrupan orgánicamente a las tareas de producción, fijación de precios, comercialización etc. Y constituyen los sistemas Operativos, que se interrelacionan los sistemas de recursos, a través de la aplicación que es requerida de estos, para cumplir objetivos del sistema total.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

Su dirección depende del sistema del gerente de la empresa, que de esta forma verifica la actividad físicamente.

Todo conjunto de recursos y operaciones necesita ser dirigido y adaptado a las variaciones que se pueden producir entre objetivos y resultados, interrelacionándose con los factores internos y externos, llevando a cabo las funciones típicas de planeación, organización y control.

### Planeación

Hacer planes no es el fin de la empresa, pero esta no puede sobrevivir sin una planificación adecuada. Cualquiera que sea la forma bajo la cual la empresa plantea su actuación, para poder progresar requiere avanzar mediante etapas sucesivas, obteniendo resultados coherentes entre sí; como es lógico, el que un conjunto de personas, utilizando medios y técnicas diversas y complejas, pueda avanzar como un todo, en aquellos aspectos que afectan al progreso de la empresa, requiere de unas líneas de acción y, sobre todo, de un planteamiento de lo que hay que hacer, que pueda ser utilizado por todos y sobre el cual sean exigibles las asignaciones de responsabilidades.

Es por lo anterior que resulta prioritario analizar la planeación, ya que es el inicio del proceso administrativo en una organización, con principio de prioridad ya que resulta fundamental en nuestro método para evaluar la planeación y organización verificar los planteamientos y líneas de acción para mejorarlas con el fin de aplicar los recursos eficiente y eficazmente.

Estamos, pues, ante una función y su instrumentación mediante un sistema corporativo, que atiende a modo mediante el cual es posible obtener resultados deseados-previstos-frente a un medio en el que se dan factores imprevisibles en un cierto grado. La planeación opera sobre la base de fijar previamente el estado de cosas deseables, contando con la actuación de un medio que contiene en sí mismo los elementos que pueden ayudar o hacer fracasar la actuación de la empresa.

La planificación es un conjunto de cursos de acción redeterminados, que implican su puesta en práctica en un medio de acontecimientos imprevisibles. Precisamente se ha definido la planeación como: Una inteligente cooperación con lo inevitable. Pero por ser una actitud total, que se enfrenta tanto con la futura posibilidad de acción por parte de la empresa, como con el curso que pueden tomar los acontecimientos externos a ella, la planificación es un marco dentro del cual se efectúa una toma de decisiones integrada; la planificación eficaz es la que contempla la empresa y sus aspectos como un todo, es decir, configurarse con arreglo al esquema de sistemas a los que sirven como motor del cambio y adaptación de futuro.

De este modo la realización de la planeación trata de promover una acción de conjunto, tanto necesaria como compleja, esencialmente un plan tiene tres características: primera, debe implicar futuro, segundo debe implicar acción y tercero, debe existir un elemento de identificación o acusación personal u organizacional.

"La planeación es un proceso de toma de decisiones en el cual cabe considerarse tres aspectos fundamentales:



1. - La planeación es una toma de decisiones anticipada. Es el proceso que determina que hacer y como hacer/o antes de que se requiera la acción.
2. - la planeación es un sistema de decisiones, que surge cuando el estado futuro que se desea alcanzar implica un conjunto de decisiones interrelacionadas, es decir, cuando una decisión que se tome afecte a otro del conjunto.
3. - la planeación como sistema, en si misma, basa su eficacia en el proceso cibernético, mediante el cual puede realimentarse su contenido, pero que implica, también, la actuación de los objetivos del sistema total, dado el carácter que posee ese contenido....”

Dado lo anterior considero a mi juicio que la planeación es un proceso que busca una solución aproximada a un estado deseable, pero que nunca puede alcanzarse plenamente porque las posibles decisiones son limitadas y porque es imposible tener en cuenta todos los cambios que pueden producirse en el medio ambiente y en el interno durante el proceso de planeación, por eso es necesaria una continua adaptación de los planes. Es además, un proceso que requiere tomar decisiones antes que sea necesaria la acción, ya que a menos que algo se haga previamente no puede lograrse un estado deseado y que si se emprende a tiempo la acción correcta, la posibilidad de alcanzarlo aumenta.

La planeación como sistema de la empresa.-

Planificar es crear las condiciones para el desenvolvimiento coordinando de la empresa, aprovechando los aspectos positivos de su medio ambiente y paliando los efectos negativos del mismo.

Por otra parte, un sistema de planeación obliga a un contacto estrecho y sistemático entre todos los dirigentes de La organización, adaptándose acuerdos que representan verdaderas decisiones orgánicas en base a un compromiso interdependiente; esta forma de comunicación no solo es un estímulo para la creatividad, sino que también lo es para buscar el equilibrio o balance entre las diversas actividades que influyen en los resultados finales.

Por lo anterior es a mi entender que una intercomunicación continua basada en una definición de objetivos mutuamente dependientes, es el instrumento mas eficaz para conseguir sacara a luz que funciones y que variables pueden ser mejoradas con la influencia de otras. Por ello, necesariamente, la planeación ha de tener en cuenta todos los aspectos de las operaciones y de los medios en los que se desarrollan, ya que para prever no es posible ignorar el curso de ninguna de las variables que intervienen en la previsión. Más tarde, la práctica de la planeación, sobre todo en su esquema repetitivo, llevara a considerar como parámetros determinados aspectos de la operatividad y a conceder una importancia mayor o menor, por causas generalmente coyunturales, a tareas y funciones, buscando un óptimo que luego el control vendrá a realimentar corrigiéndolas etapa tras etapa.

Es por eso que la labor de planear exige la observación de todos los sistemas relacionados que forman un conjunto coherente, dentro de la cual la empresa esta obligada a actuar; por ello, el numero de variables y de factores de explotar es amplio, lo cual tiene en su aspecto positivo la virtud de favorecer las decisiones basadas en el aprovechamiento de posibles nuevos aspectos de la actividad. Sin





## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

embargo, en su aspecto negativo, sin una previa selección y un esquema apoyado concretamente en los fines de la empresa, puede caerse en un excesivo deslabazamiento de planes y objetivos y con la pretensión de atender a muchas, impedir una cohesión y una fuerza de actuación en grado suficiente.

### Objeto del sistema de planeación

La planeación es una actividad enfocada en el futuro y cuyo propósito fundamental es proyectar la vida de la empresa a lo largo del tiempo, no solo en una dirección- la actual- sino buscando nuevos caminos y adaptando su existencia a la de los sistemas de los cuales vive. La necesidad de la planeación y aquello que pretende dentro de la empresa, puede expresarse a través de los objetivos siguientes:

- a) La planeación debe servir de fuerza impulsora de la actividad empresarial, trazando e camino a seguir en las operaciones en cada uno de los subsistemas de la empresa.
- b) Unida al control debe formar el par regulador que permita adaptar el sistema a su entorno, dentro de los márgenes que le son exigidos para mantener un equilibrio correcto.
- c) La planeación busca maximizar el beneficio de las oportunidades futuras de la empresa, a través de la previsión de medios y presupuestos económicos.
- d) La planeación a de coordinar la acción de los miembros de la empresa a través del establecimiento de objetivos de toda índole, que definen las líneas de una acción común a la que deben ajustar su comportamiento.

Como se ha comentado con anterioridad, es importante hacer hincapié que los sistemas a nuestro juicio constituyen una aproximación flexible y dinámica a la actividad de la empresa, de forma que integran su actividad con sus funciones y medios de realización dentro de un marco adaptable a los diversos estados por los que atraviesa la organización. El esquema de objetivos responde a este concepto y busca introducir una dinámica diferente en las estructuras, ya que los objetivos determinan la creación de medios estructurales para llevarlos a cabo.

### Los objetivos

Estos son los plasmados de la finalidad hacia la que se encamina la empresa. Los objetivos pueden establecerse a distintos niveles.

- Son políticos cuando implican la propia supervivencia y desarrollo de la empresa.
- Son estratégicos cuando se determina la forma en que se van a alcanzar los objetivos políticos.
- Objetivos logísticos son los que hacen referencia a la actividad de proveer recursos y transformarlos en medio directamente utilizables.
- Objetivos tácticos se sitúan ya a nivel operativo y son la aplicación concreta de los medios proporcionados por la logística.

### Las metas

Estas son la expresión concreta en cifras mensurables de los objetivos, que han de alcanzarse en el plazo de planeación. Mientras los objetivos políticos generalmente se trazan a largo plazo, las metas lo son a corto por lo que estas han de alcanzarse siempre en el periodo asignado.



## Cuotas

Son la asignación a cada individuo de la meta a alcanzar hecha la distribución en el tiempo y que son imprescindibles para conseguir objetivos de nivel superior. Como expresión final de toda la planeación, en ellos reside el elemento último de éxito de todo el sistema.

## Tendencias en la planeación

Conforme se ha ido profundizando en el conocimiento de proceso de la planeación, han ido surgiendo nuevas actitudes, conceptos y tendencias en los hombres encargados de planear. Han surgido así algunos tipos de planeación que marcan las tendencias del proceso de este sistema.

Planeación de satisfacción: que significa lograr lo bastante pero no lo máximo posible, no se tiene en cuenta las diversas alternativas posibles, sino solo un camino posible que llegue al objetivo pero sin intentar superarlo.

Planeación de optimización: el cual menciona que los objetivos que se trazan no son simplemente satisfactorias, sino los máximos alcanzables dentro de lo posible, de aquí que a nuestro parecer el éxito en esta clase de planeación se centra en la capacidad y habilidad para diseñar correctamente el modelo corporativo, a través de los modelos de inferior alcance, como desarrollo de los subsistemas de la empresa.

Por ello un sistema de planeación de optimización no puede utilizado por si solo, sino que requiere su aplicación dentro del esquema de conjunto de una dirección de objetivos, o por proyectos, como un instrumento importante para hacer llegar a todos los interesados una aproximación científica al valor de los estados deseables para el sistema.

La conducción de los planes es el desglose de la tarea directiva abarcando aspectos cuantificables o no, y que tiene como común determinante el hecho de contemplar la actuación de la empresa como un sistema social, en el que la optimización ocurre de lo que se produce en el grupo humano que la integra.

Planeación adaptativa: se le llama también planeación innovadora, porque su principal característica es la de buscar aspectos para el desarrollo de la actividad y puede considerarse como:

1. - Se basa en que su principal utilidad no radica en los planes que produce, sino en el proceso por el que se llega a dichos planes.
- 2.- Tiende a depender cada vez menos de la necesidad de planeación retrospectiva y utilizar más la planeación prospectiva.
- 3.- Se basa en la clasificación del Muro en tres clases; certidumbre, incertidumbre e ignorancia.

## La predicción, métodos y técnicas



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

La predicción económica constituye una de las bases de información más importantes de las que se precisa la planeación, esto es, la planeación se sirve de la predicción, como una de las formas de aplicar un criterio de proyección de Muro sobre una información conocida hoy. En la predicción se impone el uso de las técnicas científicas, que se hace indispensable cuando queremos convertirla en un instrumento eficaz del sistema de planeación, aunque esto quiere decir que eliminemos la intuición, que por el contrario, resulta necesaria en la planeación de un sistema social.

La planeación de los elementos de la empresa

Los sistemas básicos de las operaciones de la empresa, el recurso humano, financiero, logístico y tecnológico incorporan a los diferentes elementos que son utilizados por la dinámica de la actividad empresarial. Su planeación responde al esquema general dentro del cual se encuadra, pero conviene hacer notar algunas características que presentan especial importancia al establecimiento de objetivos relativos a la captación y uso de los elementos de la empresa.

Es a mi parecer que en general podemos decir que la planeación ha de ajustarse a tres pasos sucesivos:

- a) determinar el volumen de recursos a emplear para cumplir los objetivos de la actividad y resultados. Esta determinación se hace en función de la productividad esperada de esos recursos, combinada con los medios planificados para incrementar o racionar esa productividad.
- b) determinar la fuente de recursos que se establece en cada caso con arreglo a los criterios de rentabilidad, coste y calidad esperados y exigidos para la eficiencia del sistema.
- c) establecer el presupuesto económico y su incorporación supone la integración material de las cifras de objetivo que se marcan a conseguir, distribuidas con arreglo al subsistema generador del consumo correspondiente.

Ciclo del sistema de planeación

Como ciclo del sistema, realimentado para obtener como sistema abierto, su acomodación a la realidad, desarrollaremos la secuencia de fases mediante las cuales encadena, lógica y sistemáticamente la ejecución de los planes, que constituye, a su vez la búsqueda de objetivos.

Las etapas sucesivas que hay que determinar para establecer un plan, llevarlo a la práctica y controlarlo, son las siguientes constituyendo lo que se llama ciclo de planeación:

- Establecimiento de predicciones
- Especificación previa de objetivos
- Establecimiento de líneas de acción alternativas
- Elección de la mejor alternativa posible
- Especificación y asignación definitiva de objetivos
- Incorporación al sistema de control.



## Organización

“...Un grupo organizado es un sistema continuo de actividades humanas diferenciadas y coordinadas, utilizando, trasformando y uniendo en un todo homogéneo un conjunto específico de recursos humanos, materiales, financieros, intelectuales y naturales, dentro de un todo dirigido a obtener unos fines, cuya función es satisfacer necesidades humanas. Todo ello en interacción con otros sistemas de actividades humanas y otros recursos dentro de su medio ambiente particular....”

Cuando el ser humano dejó de vivir individualmente aislado y comenzó a unirse a otros semejantes, lo hizo básicamente para suplir sus limitaciones frente al medio ambiente.

Este efecto de sinergia, claramente percibido en el tipo de organizaciones simples a las que hacemos referencia, se convierte hoy, bajo la óptica de los sistemas, en un objetivo de la estructura, que depende de muchos factores para alcanzar un valor óptimo.

Para lograr una sinergia se necesitan dos hechos básicos como lo son, la existencia de un fin común y la asignación de responsabilidades, de acuerdo con los fines, que se haga recaer sobre cada uno de los participantes el compromiso de la obtención de alguna de las acciones que son necesarias para obtener los fines propuestos.

Organización es el marco, que adaptándose a las necesidades impuestas por el fin y el medio ambiente, hace que la suma desorganizada de esfuerzos individuales se tome cooperante y efectiva, en orden al cumplimiento de algún objetivo, que en alguna forma es atendido o impuesto a esos individuos.

El negocio de una empresa, esta fuera de ella, en su mercado, en su mundo competitivo y dentro de ella se encuentran solamente los costes, la búsqueda del coste eficaz debe reflejarse en la estructura que determine la mayor rentabilidad, habida cuenta la necesidad de disponer de ella como medio dinámico para acompañar la evolución de la industria. El diseño de la estructura, su acomodación a unos fines, se fundamenta en algunos criterios, que son la expresión de aquello a lo que la estructura orgánica debe atender, o el conjunto de fines que miden su eficacia y eficiencia. Así podemos decir que la organización debe buscar: motivar y comunicar.

La organización son una serie de ventajas de índole material que se derivan del hecho de que pueden alcanzarse determinados objetivos por parte del grupo, que individualmente no sería posible conseguir.

La primera razón obvia que justifica la necesidad de la organización es ampliar las facultades humanas. A través de esfuerzo organizado, el hombre puede hacer mas cosas y mas eficazmente que si trabajase solo o sin la asociación de otros.

La segunda posibilidad, que con carácter superior brinda la organización, es la de reducir el tiempo empleado para conseguir un objetivo. El tiempo es un factor significativo que influye en el cumplimiento de los objetivos del hombre, ya que



**Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional**  
determinadas actividades requieren de una estructura organizada para ser realizadas con economía de tiempo.

En tercer lugar, la organización permite que los hombres puedan sacar provecho, de la experiencia acumulada por todos los miembros sociales. Sin la organización le sería necesario a cada hombre, aprender todas las cosas por sí mismo.

Puede decirse con esto que el éxito o el fracaso de la puesta en práctica de los fines deseados por cualquier agrupación humana, depende de los medios organizativos empleados.

### Objetivo de la organización

El objetivo primordial de la organización es permitir que actividades cuyo desarrollo es deseado por un grupo humano, puedan ser realizadas por el número necesario de miembros del mismo, utilizando una serie de recursos financieros y materiales en cantidad generalmente limitada. De tal modo, que los resultados se produzcan en el momento oportuno y sean consecuencia de los esfuerzos parciales realizados por cada individuo cooperante, equilibrando su acción frente a la de los factores de índole exógena y endógena que rodean la existencia. Puede decirse que el objeto de organizar es establecer un conjunto de actuación común, conciente y en disposición de ser dirigido. Como se sabe, dirigir un grupo social hacia unos fines, comprende un cierto número de funciones, presididas por la coordinación.

La organización trata de situar en su marco a las personas, por tanto ha de estar orientada a lograr una mayor eficacia de los recursos humanos. Ello se consigue a través de: especializar, satisfacer, crear espíritu de equipo, posibilitar el desarrollo personal y el ascenso y definir.

3.-

### Administración

La administración de ninguna manera puede considerarse exacta ni universal. La empresa constructora se ha administrado intuitivamente por objetivos y como todas las empresas, su calificación ha dependido de sus resultados.

En este escrito se busca encontrar en base a una recopilación, ordenamiento y exposición de autores cuyos conceptos a mi juicio, tienen validez en la administración y organización de empresas constructoras, debido a que están fundamentadas en el proceso administrativo total.

".... Considero a la administración como la integración dinámica y óptima de las funciones de planeación, organización, dirección y control para alcanzar un fin grupal, de la manera económica y en el menor tiempo posible...."

A mi parecer, la función principal del empresario es la creación de un organismo estable, en continua superación y teóricamente perdurable para lo cual se piensa diseñar un método que permita evaluar el proceso administrativo de una empresa.

Para cumplir estos objetivos, se hará necesario que la empresa produzca beneficios, entendiéndose estos en su forma más amplia y donde lo económico es uno de ellos, desafortunadamente, el buen empresario es en ocasiones mal administrador y por tanto su creatividad, valentía y trabajo pueden ser anulados por



**Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional**  
su falta de técnicas de administración, será por tanto uno de mis objetivos, apoyar al hombre, al que se considera insustituible en la creación de un país como México.

La productividad de un país es la productividad de sus empresarios, ya sean estatales o privados por lo que se pretende con este método de evaluación detectar áreas para mejorar la administración.

En términos generales, toda inversión cuyos egresos superen corto y largo plazo a sus Ingresos debe replantearse, con pena de una quiebra en la empresa privada o de un endeudamiento en la administración pública. Creo que la única diferencia entre la empresa privada y la pública, es que la primera repartirá sus utilidades a un número limitado de gente y la pública a toda la nación, por lo cual se piensa poner énfasis primordialmente en el proceso administrativo con el fin de subsanar todas estas mermas económicas y que a su vez se traduzcan en utilidades.

Por otra parte, si aceptamos que el hombre totalmente aislado no puede sobrevivir y que para hacerlo, debe crecer dentro de una humanidad. El objetivo de todo administrador debiera ser, el profundo estudio del desarrollo de grupos y su ordenación para alcanzar metas comunes, lo más rápido posible, es decir obtener una metodología de [as acciones del personal considerando todos los escenarios posibles que puedan repercutir positiva y negativamente en una empresa constructora, para lo cual se piensa analizar cada uno de estos elementos que nos lleven a obtener mayores recursos económicos.

"....Ahora bien, ante una situación imprevista, un grupo de personas reacciona de muy diferente manera; el común denominador de aquellos que la superan esta constituido por el desarrollo de 4-cuatro acciones básicas, planear, organizar, dirigirse y controlar resultados..."

Por tanto, es mi intención comprender en lo posible a los autores que durante el siglo pasado han analizado el problema de la administración, considerando que no puedo desechar a ninguno, dado que cualquiera de ellos aporta conceptos trascendentes y cuya aplicabilidad dependerá del grado de desarrollo del conjunto humano que pretendemos analizar. En otras palabras, Si en cualquier sociedad existen estratos de capacidades diferentes, a cada uno de ellos puede corresponder un nivel de teoría administrativa.

### Planeación

".... Conceptualizamos a la planeación como el estudio y selección de alternativas sobre pronósticos de operaciones futuras, por lo cual y para el caso de empresas constructoras constara de tres etapas básicas, la planeación de su inicio, la de su consolidación y la del desarrollo de la misma...."

Dado lo anterior es importante evaluar las alternativas de las operaciones futuras que realiza una empresa constructora, que nos permitan realizar acciones lo mas cercano posible con la realidad, es decir si existe una obra en el cerro, es importante considerar desde nuestra planeación, la maquinaria, el equipo y materiales necesarios para cumplir en tiempo y forma con lo acordado.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

Llevando este tipo de controles estrictos podremos detectar anticipadamente todo tipo de sucesos directos con la ejecución de una construcción, así como un control adecuado en el desarrollo de la misma.

### Definición de especialización o innovación

Es indudable que siguiendo las reglas de la división del trabajo según aptitudes, entre menos áreas de producción contemple una empresa, mas fácilmente alcanzara su especialización y por tanto un incremento sustancial en su productividad por otra parte y aun considerando el caso de escoger una área de servicio altamente competida, el factor de innovación, puede ser decisivo para establecer una empresa permanente y en constante crecimiento.

Que se pretende con esto: encontrar una solución que derivada de nuestra evaluación del proceso administrativo total, se realice por medio de un análisis de la estructura orgánica de la empresa, para que si es necesario crear nuevas áreas específicas, con el fin de mejorar la productividad de una empresa.

### Elementos de la empresa constructora

La empresa constructora igual que toda empresa productiva, debe de reunir cuatro elementos, sin los cuales sería imposible su desarrollo.

- 1.- Clientes
2. - Recursos humanos
- 3.- Recursos de Capital
- 4.- Conocimiento del proceso

En la empresa constructora, considero que conseguido el elemento humano, los - recursos de capital sean fáciles de obtener, y en un país de alta densidad demográfica, el cliente, no representa una barrera determinante. En otras palabras, considero el elemento humano como definitivamente básico, para una empresa constructora y que obtenido este, el cliente llegara y el capital también. La tecnología, poco sofisticada es también fácil de obtener.

Por lo anteriormente mencionado es indudable la necesidad de estudiar el elemento humano en cualquier organización considerando, factores elementales, como lo son: físicos, psicológicos y cualquier factor que induzca en el cambio de una persona para cualquier acción que realice, por lo tanto resulta prioritario poner énfasis al elemento humano en todas las etapas del proceso administrativo total. "

### Productividad

El común denominador de los objetivos empresariales, tanto públicos como privados, es a mi juicio, la productividad. En el ámbito de cualquier economía lo que es el valor de la venta para el ofertante, viene a ser el valor de un producto a nivel internacional y que inicia en el costo de la materia prima del primer proceso de obtención.

Es por esto que la productividad juega un papel muy importante en el proceso administrativo ya que el valor de un producto, dependerá del costo de los materiales



**Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional**  
así como la eficiencia de la mano de obra, lo cual se transfiere a una adecuada planeación para incrementar las utilidades.

### Capacitación

Analizando las formas de incrementar la productividad, podemos concluir que la más adecuada es la capacitación. A través de ella, el hombre se agiganta y si capacitar es construir, una empresa sin una política definida de capacitación, estaría imposibilitada de desarrollarse.

Desafortunadamente los hombres mas desamparados, las empresas más pequeñas y los países subdesarrollados, son los que requieren mayor capacitación. La única diferencia entre un profesional y un relegado, es a mi juicio la oportunidad de capacitarse.

Por lo cual es necesario que; como parte de nuestro método para la evaluación del proceso administrativo, se considere como punto trascendente la capacitación del recurso humano ya que con esto se incrementará la productividad de la empresa constructora.

### Organización

"Creemos que la organización de las empresas constructoras sea la división lógica, óptima y ordenada de trabajos y responsabilidad, para alcanzar los pronósticos definidos de planeación".

En relación a lo menciona el Ing. Suárez en las empresas constructoras, es importante ahondar en la división lógica, óptima, y ordenada de trabajos y responsabilidad, para alcanzar los pronósticos definidos de planeación.

Tal y como lo comentaba anteriormente, la planeación se refiere al estudio y selección de alternativas sobre pronósticos de operaciones futuras, por tanto en la organización se refiere a la división ordenada de las actividades que se realizan en las empresa constructoras, para lo cual es necesario entender el funcionamiento de la empresa para poder realizar por medio del método de evaluación que se pretende crear, con el fin de detectar las áreas de oportunidad para mejorar la empresa y poner en marcha las correcciones respectivas.

La organización ha existido siempre, desde que el hombre se unió en la comunidad más primitiva, se comunico y se dividió el trabajo, realizo labores de organización.

Para que una grupo de personas pueda trabajar efectivamente en la realización de ciertos propósitos, debe existir una estructura explicita de funciones y para el caso de empresas pequeñas y medianas es recomendable, tomar en cuenta las cualidades de cada persona y convertir la organización en un esquema elástico y dinámico, que sirva a las personas, en otras palabras, usar la organización en función del individuo.

El Ing. Suárez menciona como Principios básicos de la organización

1. - Principios de la unidad de objetivo
2. - Principio de eficiencia





## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

3. - Principio de amplitud de mando
4. - Principio de limitación de autoridad
- 5.- Principio de delegación
- 6.- Principio de responsabilidad, escalar y compartida
- 7.- Principio de paridad obligaciones-derechos
- 7.- Principio de paridad de autoridad y responsabilidad
- 8.- Principio de paridad obligaciones-derechos
9. - Principio de la unidad de mando

### Comunicación

Hablar de organización es hablar de comunicación, sin comunicación cualquier intento organizativo sería irrealizable, mas aun, la evolución de un hombre esta supeditada la comunicación con otros hombres, su condición natural como decíamos es capítulos anteriores es el grupo.

### El lenguaje

"...Como definición de lenguaje podríamos considera lo siguiente: función de expresión y comunicación del pensamiento, con la utilización de signos Que tienen idéntico valor para todos los individuos de una misma especie...."

El lenguaje es la joya mas preciada del hombre porque sin el no habría existido educación y sin la educación, no se hubieran aprovechado las experiencias y los conocimientos de otras generaciones anteriores, ni esos conocimientos se hubieran podido impartir en la actualidad.

Sin el lenguaje no podría existir ninguna forma para transmitir los conocimientos y sin conocimientos, no existiría la civilización y la cultura.

### Organigramas para empresas

La representación grafica de las áreas de responsabilidad y las comunicaciones formales respectivas, se denomina comúnmente organigrama, haciendo notar que los organigramas son simplemente armazones gráficos, a los cuales, no se deben acoplar seres vivientes, por lo tanto el organigrama real deberá ser flexible, para adaptarse a las personas y no caer en ser criado de la organización, si no usarla como una herramienta para la obtención ordenada de un fin.



### 3.1.2. Integración y Dirección

#### Dirección

“...La función gerencial de dirección se define como el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo...”

A mi parecer la dirección es influir en la personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo; se relaciona predominantemente con el aspecto interpersonal de la administración. Todos los gerentes estarían de acuerdo que todos los problemas los ocasiona la gente, por lo anterior resulta importante mencionar al liderazgo ya que implica seguidores y las personas tienden a seguir a quienes ofrecen un medio de satisfacer sus propias necesidades y deseos, es comprensible que la dirección incluya motivación, estilo, enfoque de liderazgo y comunicación.

Dado lo anterior resulta trascendente enfocar los esfuerzos de análisis en la dirección, haciendo referencia a la motivación, liderazgo y comunicación como los factores principales a valorar en nuestro método para evaluar la organización, señalando las áreas a mejorar entorno a este punto que trasciende en cualquier empresa constructora.

#### Principios o lineamientos más importantes de la dirección

Para la función gerencial de dirección se pueden resumir varios principios o lineamientos. Son los siguientes:

Principio de la armonía de objetivos.- Cuando mas puedan armonizar los gerentes las metas personales individuales con las metas de la empresa, mas efectiva y eficiente será la empresa.

Principio de la motivación.- Puesto que la motivación no es un asunto simple de causa y efecto, cuando mas cuidadosamente evalúen los gerentes una estructura de recompensas, la contemplen desde un punto de vista situacional y de contingencia y la integren a la totalidad del sistema de administración, será mas efectivo un programa motivacional.

Principio de liderazgo.- Puesto que las personas tienden a seguir a quienes, Según su punto de vista, les ofrecen un medio de satisfacer sus metas personales. Cuando más comprendan los gerentes que es lo que motiva a sus subordinados y como operan estos motivadores y cuando mas reflejan esta comprensión al llevar a cabo sus acciones gerenciales, habrá mayor probabilidad de que sena mas efectivos como lideres.

Principio de la claridad en la comunicación.- La comunicación tiende a ser Clara cuando se expresa en un lenguaje y se transmite en una forma tal que el receptor la pueda comprender.

La responsabilidad del emisor es formular el mensaje en forma tal que sea comprensible para el receptor. Esta responsabilidad se relaciona primordialmente con la comunicación escrita y oral y señala la necesidad de planear el mensaje,



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

exponer las suposiciones fundamentales y aplicar las reglas generalmente aceptadas para escribir y hablar en forma efectiva.

Principio de la integridad en la comunicación.- Cuando mayor sea la integridad y la consistencia de los mensajes escritos, verbales o no verbales, así como el comportamiento moral del emisor, será mayor la aceptación del mensaje por parte del receptor.

Principio del uso complementario de la organización informal.- La comunicación tiende a ser mas efectiva cuando los gerentes utilizan la organización informal para complementar los canales de comunicación de la organización formal.

La organización informal es un fenómeno que los gerentes tienen que aceptar. La información, cierta o no, fluye rápidamente a través de la organización informal y, por consiguiente, los gerentes deben aprovechar este dispositivo para corregir la información errónea y proporcionar la información que no se pueda enviar con efectividad o recibir de un modo apropiado mediante el sistema de comunicación formal.

Partiendo de estos principios o lineamientos, la dirección de una organización tiende a mejorar considerablemente, es por esto que resulta prioritario, enfatizar nuestros esfuerzos en evaluar estos principios para elaborar un método que nos permita encontrar áreas de oportunidad para mejorar la organización, considerando todos y cada uno de los factores que influyen en una empresa.

### Administración y el factor humano

Con frecuencia se piensa que la administración y el liderazgo son la misma cosa, aunque es cierto que casi con seguridad el gerente mas efectivo será un líder efectivo y que la dirección es una función esencial de los gerentes, hay algo más en la administración que solo dirigir. La administración incluye realizar una planeación cuidadosa, establecer una estructura organizacional que ayudará a las personas a lograr los planes y cubrir la estructura de la organización con personas tan competentes como sea posible.

La medición y corrección de las actividades de las personas mediante el control es también una función importante de la administración, sin embargo, todas funciones gerenciales logran poco si los gerentes no saben como dirigir a la gente u comprender el factor humano en sus operaciones en forma tal que produzcan los resultados deseados.

La función gerencial de dirección se define como el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Es en esta área que las ciencias de la conducta hacen su principal aportación a la administración.

En el análisis del conocimiento pertinente de la dirección, centra su atención en el factor humano, en la motivación, en el liderazgo y la comunicación.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

### Los factores humanos en la organización

Es obvio que aunque en cierta forma los objetivos de la empresa pueden ser diferentes en distintas organizaciones, las personas participantes tienen también necesidades y objetivos que son de especial importancia para ellos, mediante la función de la dirección los gerentes ayudan a las personas a satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial al mismo tiempo que contribuyen a las metas de la empresa. Por lo tanto, los gerentes requieren comprender los roles que asumen las personas, la individualidad de las mismas y sus personalidades.

### Consideración de la persona como un todo

No se puede hablar sobre la naturaleza de la personas a menos que se considere a la persona como un todo, no solo por características separadas y diferentes como pueden ser el conocimiento, las actitudes, habilidades o características personales. Una persona tiene todas estas en diferentes grados, mas aun, estas características se interrelacionan entre si y su predominio en situaciones específicas cambia en forma rápida e impredecible. El ser humano es una persona integral influida por factores externos. Las personas no pueden evitar la repercusión de esas fuerzas cuando van a trabajar. Los gerentes deben tener conocimiento de estos hechos y estar preparados para hacerles frente.

### Modelos conductuales

Con el fin de comprender la complejidad de las personas, los autores, dedicados a la administración han desarrollado varios modelos. Los gerentes, bien sea en forma conciente o no, tienen en mente un modelo de conducta individual y organizacional que se basa en las suposiciones que hacen sobre las personas. Estas suposiciones y sus teorías relacionadas influyen sobre la conducta gerencial.

### Tres modelos gerenciales

En el modelo tradicional se insiste en el control y la dirección. La suposición fundamental es que los miembros de la empresa cumplirán su se especifican las tareas y procedimientos, si se seleccionan. se entrenan y se remuneran apropiadamente a los miembros. El modelo de las relaciones humanas centra su atención en las necesidades sociales y egoístas. Por lo tanto se reconoce que trato y la remuneración justos no son suficientes. Sin embargo, el centro de atención de los gerentes se sigue concentrando en el control, aunque también se tomen medidas preventivas para obtener las aportaciones deseadas de los miembros de la empresa. El modelo de recursos humanos, es diferente. Se contempla al gerente como alguien que desarrolla, facilita y ayuda a los subordinados a lograr las metas de desempeño. Hay mucha participación en el establecimiento de metas. Es más, si se presentan problemas, se evalúan varios factores, más que una sola causa, como las razones probables de las dificultades. Aunque para este modelo son importantes la autorrealización y autocontrol, se reconoce también la necesidad de otros controles.

Se pueden encontrar muchas similitudes entre los diversos modelos, pero según parece ningún modelo individual es suficiente para explicar toda la gama de la conducta individual y organizacional. Las personas se comportan en forma diferente en diversas situaciones y para complicar el asunto, incluso se comportan



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

en forma diferente en situaciones similares en momentos distintos. En algunas situaciones, las personas actúan racionalmente; en otras ocasiones se dejan guiar por las emociones.

Por lo anterior a mi entender la responsabilidad del gerente crear un ambiente en el que se induzcan a las personas a contribuir a las metas de la empresa. Sin embargo, el suponer que se puede manipular a las personas no toma en cuenta su individualidad y subestima su inteligencia. Desde luego, las recompensas económicas son importantes en una empresa, pero con frecuencia las personas quieren algo más que dinero de un empleo. Por lo general quieren también desarrollar sus capacidades, su potencial y la competencia.

El gerente efectivo tomará un enfoque ecléctico basándose en diferentes modelos que describen la naturaleza de las personas. Cuando menos se tiene que reconocer que las personas son diferentes y que no encajan completamente en un solo modelo conceptual. Es necesario tratarlas con respecto y dignidad; se tienen que considerar como personas integrales y se les tiene que contemplar en el contexto de su ambiente total, en el cual aducen diferentes roles. Es importante comprender que distintas situaciones requieren diversos enfoques gerenciales para utilizar del modo más efectivo y eficiente el recurso más valioso de la empresa, es decir, el personal.

### Creatividad e innovación

Un factor importante en la administración de las personas es la creatividad, se puede establecer una distinción entre la creatividad e Innovación. El término creatividad se refiere por lo general a la capacidad y el poder de desarrollar nuevas ideas. Por otra parte, innovación significa normalmente el uso de estas ideas. En una organización esto puede significar un nuevo producto, un nuevo servicio o una nueva forma de hacer las cosas. Aunque este estudio se centra en el proceso creativo, que da impulso que las organizaciones, no solo producen nuevas ideas, sino que las convierten en aplicaciones prácticas.

### Integración de personal

“...La función administrativa de la integración de personal se define como cubrir y mantener cubiertos los puestos en la estructura organizacional. Esto incluye identificar los requisitos de la fuerza de trabajo, mantener un inventario de las personas disponibles, y reclutar, seleccionar, emplear, ascender, evaluar, planear las carreras, remunerar y capacitar o de alguna forma desarrollar tanto a los candidatos como a los que desempeñan en la actualidad los trabajos para cumplir sus tareas con efectividad y eficiencia...”

Es claro que la integración de personal tiene que estar estrechamente vinculada a la organización, es decir, al establecimiento de estructuras intencionales de roles y puestos.

En pocas palabras la integración de personal incluye cubrir y mantener cubiertos los puestos en la estructura de la organización. Esto se hace identificando los requisitos de la fuerza laboral; para que cumplan con sus tareas en forma efectiva y eficiente.



### Principales principios o pautas de la integración de personal

No existen principios universales de la integración de personal aceptados. A pesar de ello, los que se relaciona a continuación son a mi sentir los más útiles como pautas para comprender la función de integración de personal. Estos principios están agrupados bajo el propósito y el proceso de la integración de personal.

#### El propósito de la Integración de personal

El propósito de la integración de personal se resume mediante los siguientes principios:

**Principio del objetivo de la integración de personal.-** El objetivo de la integración de personal gerencial es asegurar que los roles de la organización queden cubiertos por aquellos empleados calificados que sean capaces y estén dispuestos a ocuparlos.

**Principio de la integración de personal.-** Cuando más clara sea la definición de los roles organizacionales y sus requerimientos humanos y sean mejores las técnicas de evaluación y capacitación de gerentes utilizadas, será más alta la calidad gerencial.

El principio insiste en la importancia del deseo y la capacidad de llevar a cabo las responsabilidades de la administración. Existe considerable evidencia de fracasos en alcanzar los resultados cuando faltan estas cualidades. El segundo principio descansa sobre un grupo importante de conocimientos relacionados con las prácticas de la administración. Aquellas organizaciones que no tienen definiciones de puestos establecidas, ni evaluaciones efectivas ni sistemas para la capacitación y el desarrollo tendrán que apoyarse en la coincidencia o en fuentes externas para cubrir los puestos con gerentes capacitados. Por otra parte, las empresas que aplican el enfoque de sistemas en la integración de personal y la administración de los recursos humanos, utilizarán el potencial de las personas en la empresa de un modo más efectivo y eficiente.

#### El proceso de Integración de personal.

Los siguientes principios señalan los medios para la integración efectiva de personal.

**Principio de la definición del puesto.-** Mientras se identifiquen de un modo más preciso los resultados esperados de los gerentes, se pueden definir más las dimensiones de sus puestos.

Este principio es similar al principio de la definición funcional estudiado en la tercera parte sobre organización. Debido a que los roles organizacionales están ocupados por personas con diferentes necesidades, estos roles necesitan tener muchas dimensiones- como remuneración, estatus, poder, discreción y posibilidad de logros-que induzcan a los gerentes a desempeñarse.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

Principio de la evaluación gerencial.- Mientras se identifiquen más claramente los objetivos verificables y las actividades gerenciales requeridas, puede ser mas precisa la evaluación de los gerentes en comparación con estos criterios.

Los principio sugieren que el desempeño se debe medir tanto utilizando objetivos verificables-como un enfoque de evaluación basado en la administración por objetivos- como con estándares de desempeño como gerentes. La evaluación de los gerentes como tales toma en cuenta que tan bien se realizan las actividades gerenciales fundamentales dentro de las funciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

Principio de la competencia abierta.- Cuando más comprometida este la empresa en asegurar la administración con calidad, más estimulará la competencia abierta entre todos los candidatos para puestos administrativos.

La violación de estos principios ha llevado a muchas empresas a nombrar gerentes con capacidades inadecuadas. Aunque las presiones sociales insisten frecuentemente en la promoción desde adentro de la empresa, se deben resistir estas fuerzas cada vez que se puedan obtener del exterior, mejores candidatos. Al mismo tiempo la aplicación de este principio obliga a la organización a evaluar con exactitud a su personal y proporcionarles oportunidades para le desarrollo.

Principio de la capacitación y el desarrollo del gerente.- Cuando más están integrados la capacitación y el desarrollo del gerente con el proceso de la administración y los objetivos de la empresa, serán más efectivos los programas y actividades de desarrollo.

Este principio sugiere que, en el enfoque de sistemas, los esfuerzos de capacitación y desarrollo están relacionados con las funciones gerenciales, las metas de la empresa y las necesidades profesionales de los gerentes.

Principio de objetivos de la capacitación.- cuando mas exactamente se expongan los objetivos de la capacitación, existe una mayor probabilidad de alcanzarlos.

El análisis de las necesidades de capacitación es la base para objetivos de capacitación que le den al desarrollo y faciliten la medición de la efectividad de los esfuerzos de capacitación. Este principio atrae la atención hacia la aportación que la capacitación hace al propósito de la empresa y el desarrollo de las personas.

Principio del desarrollo continuo.- Cuando más comprometida este la empresa con la excelencia administrativa, mas requerirá que los gerentes practiquen el auto desarrollo continuo.

Este principio sugiere que en un ambiente rápidamente cambiante y competitivo los gerentes no pueden dejar de aprender. En lugar de ello, tienen que actualizar continuamente sus conocimientos gerenciales, reevaluar sus enfoques en la administración y mejorar sus habilidades y desempeño gerencial para lograr los resultados de la empresa.

Considerando todos estos principios podremos comprender y detectar las fallas en la organización y poder elaborar métodos para corregir y mejorar a la organización.



## Administración

“...Considero a la administración como la integración dinámica y óptima de las funciones de planeación, organización, dirección y control para alcanzar un fin grupal, de la manera económica y en el menor tiempo posible....”

A mi parecer, la función principal del empresario es la creación de un organismo estable, en continua superación y teóricamente perdurable para lo cual se piensa diseñar un método que permita evaluar el proceso administrativo de una empresa.

Para cumplir estos objetivos, se hará necesario que la empresa produzca beneficios, entendiéndose estos en su forma mas amplia y donde lo económico es uno de ellos, desafortunadamente, el buen empresario es en ocasiones mal administrador y por tanto su creatividad, valentía y trabajo pueden ser anulados por su falta de técnicas de administración, será por tanto uno de mis objetivos, apoyar al hombre, al que se considera insustituible en la creación de un país como México.

“...Ahora bien, ante una situación imprevista, un grupo de personas reacciona de muy diferente manera; el común denominador de aquellos que la superan esta constituido por el desarrollo de 4-cuatro acciones básicas,, planear, organizarse, dirigirse y controlar resultados...”

## Dirección

Sin duda considero que la dirección de la empresa constructora debe conceptualizarse como la responsabilidad absoluta sobre la coordinación de recursos humanos y de capital de un empresa, para satisfacer en forma optima al cliente, el accionista y al personal que la integra, en forma continua y perdurable.

El directivo es la cúspide de la jerarquía empresarial y contra lo que comúnmente se cree, su condición de poder no lo libera de presiones, por el contrario, las multiplica, sometiéndolo en el espacio de su actuación, a todo tipo de ellas.

Por otra parte, la responsabilidad de ese poder determina a veces condiciones de angustia ante un eventual fracaso donde los puentes mentales son inoperables, dejando como único camino el de vencer su contexto competitivo a través y únicamente del éxito en su actuación, es por eso que resulta imprescindible analizar a fondo la acción de la dirección.

Los resultados que de una empresa constructora espera un cliente, serán si duda, calidad, costos y cumplimiento del compromiso pactado, las que espera un accionista, serán seguridad y rentabilidad sobre su inversión, mas lo que espera el personal no puede definirse en una forma simplista y será motivo de nuestra especial atención.

## El recurso humano

El elemento mas importante en una empresa constructora, con cuyo concurso podrá llevar a cabo los ideales mas difíciles y que sin el cual, su función es inoperante, deberá ser su preocupación máxima.





## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

En pocas palabras se puede definir el sentido de la dirección hacia los recursos humanos en la siguiente frase; se puede pagar a un hombre por su tiempo su presencia los actos mecanismos que realiza para cumplir con su trabajo. Sin embargo, no se puede comprar el entusiasmo, su iniciativa o su lealtad, pues esas cosas deben ganar.

La comunicación por tanto, será nuevamente el principal recurso del que dispone el directivo, para obtener el entusiasmo, la creatividad y la lealtad de su personal, siempre y cuando, esta comunicación sea constante, verdadera y seria.

### Mecanismo de influencia

Si se define como influencia, a la capacidad de modificar el comportamiento de otra persona, podemos considerar dos tipos de influencia, la positiva, cuando se logra la modificación pero en sentido contrario. El poder es la facultad de influenciar a otras personas y la autoridad es el poder legítimo, por tanto, una persona puede tener poder sin tener autoridad y autoridad si n poder.

Para ejercer la influencia en el sentido positivo se considera que existen cuatro caminos principales: ejemplo, convencimiento y coerción.

### Motivación

La motivación se define como las razones que explican el acto de un individuo por tanto la acción de motivar debería se el suministrar razones para la realización de una acción.

Es importante no confundir la acción de motivar con la de manipular, donde se abusa de los limitantes de un individuo para que sustituya lo que desea hacer, por lo que el manipulador desea que haga, aclarando que en muchas ocasiones motivación y manipulación están separadas por le filo de una navaja. La motivación bien entendida debe producir resultados benéficos para el individuo motivado, siempre y cuando este tenga aptitudes para conseguir la acción propuesta.

Comúnmente pensamos que una persona no se realiza porque carece de volunta, este término significa una motivación para algo, pero para que una persona se realice, no basta únicamente con estar motivadas, sino que posea los recursos de comportamiento necesarios para que su realización sea capaz y estos recursos son las aptitudes.

Una aptitud es una dotación genética, ya sea en cuanto a capacidad muscular, salud física, o capacidad para emocionarse y también para resolver problemas, dotación que ha sido desarrollada a través de la experiencia aprendida, en una palabra simple, se trata de la manera como han sido educados sus recursos naturales.

Una persona motivada no tiene aptitudes correspondientes para lograr el éxito u objetivo, generalmente se encuentran en un estado de ansiedad. Acabamos de anotar que la realización correspondiente a una consecución exitosa, ello se debe a que todos tienen dos componentes, una fuente de motivación y un objeto satisfactor de la motivación.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

La frase de la voluntad mueve montañas, no es a mi juicio, mas que un buen deseo, la motivación a un invidente para que se convierta en piloto aviador solo provocara angustia y frustración en el motivado.

El campo de la motivación es por tanto peligroso para la directivos que no tengan sólidas bases psicológicas, mas se considera que si el directivo es honesto consigo mismo y sus colaboradores, su motivación difícilmente será lesiva al individuo. En forma conceptual la motivación se encuentra en las siguientes características:

Principio sobre la participación.- la motivación necesaria para alcanzar resultados tangibles, tiende a aumentar, con el grado de participación en las decisiones relativas a dichos resultados.

Principio sobre la comunicación.- la motivación necesaria para alcanzar resultados tangibles, tiende a aumentar si se mantienen a las personas al tanto de cualquier asunto que influya sobre dichos resultados.

Principio de integración.- la motivación necesaria para alcanzar resultados tangibles, tiende a aumentar su se conocen los recursos humanos, si se despierta un sentido de propiedad de la empresa y se estimula el trabajo en equipo.

Ocho enemigos de la motivación

- 1.- excluir o tratar fríamente a sus recursos humanos
2. - Presionarlos excesivamente.
3. - Permitirles que cometan errores.
4. - Dirigir a capricho o estado de ánimo del administrador.
5. - Fijar metas demasiado altas y convencer a sus recursos humanos de que son alcanzables, cuando en realidad, el mismo sabe que no lo son.
6. - Fijar metas demasiado bajas
7. - Escatimar medios para lograr los objetivos bajo un supuesto de austeridad o economía mal entendidas.
8. - Reconocimiento insuficiente.

La necesidad y su satisfacción

Si la necesidad es todo aquello de lo cual, no se puede prescindir, la motivación puede ser la creación de una necesidad y si las necesidades fisiológicas, van transformándose al contacto de otro hombres en necesidades superiores, sugerimos dividir las según su origen, en primarias, de medio ambiente y personales y a su vez según las consecuencias que su ausencia provoque, en vitales y no vitales.

La motivación por carencia

El hombre en una etapa desea obtener lo que se propone y bajo esa teoría, podemos explicamos el caso de hombres con todas sus necesidades primarias, cubiertas en exceso y que sin embargo trabajan de 12 a 16 horas diarias, no con el fin de obtener dinero, tampoco con el fin de obtener mayor poder, sino únicamente por obtener lo que se propusieron, con la característica de que una vez que conseguido, la seguridad en si mismo se incrementará para forjar otra meta, y otra y otra en forma infinita.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

### La motivación por carencia

Cuando las necesidades, primarias y de medio ambiente no pueden ser satisfechas o lo son en forma precaria, se crea en el individuo un estado de impulsión extrema, que si existen aptitudes, su satisfacción se alcanzara con creces.

### La motivación por crecimiento

“...Desde el punto de vista de mi experiencia, una vida plena es el proceso de movimiento de una dirección que el organismo humano elige cuando, interiormente, es libre de moverse en cualquier sentido...”

Si la motivación por carencia es una lucha por conseguir aquello que falta, la motivación por crecimiento es totalmente distinta, ya que no es lucha sino desarrollo y maduración, como expresión del individualismo dentro de la colectividad, para decirlo en una palabra autorrealización.

En la autorrealización, el individuo busca lograr la expresión de su potencial, potencial que es diferente en cada ser humano, que pretende únicamente convertirse en aquello en que puede convertirse; ser lo que puede ser.

### La motivación por grupos

Las motivaciones son tantas como los individuos mismos y para estimular adecuadamente, se requiere un profundo conocimiento y de su personalidad. El problema de motivar en las organizaciones es por tanto mayúsculo, al tener que hacerlo con decenas de personas, lo que ha motivado diversas teorías de las cuales, a mi juicio mencionare las mas trascendentes y de las cuales podemos condesar.

Grupos formales e informales.- dentro de la organización podemos encontramos con dos tipos fundamentales de grupos: formales e informales. Los grupos formales son aquellos estructurados con el propósito específico de alcanzar una serie de objetivos que se relacionan con las metas de la organización en conjunto. Los grupos informales, por otro lado, surgen gracias a la existencia de (os grupos formales, es decir, para que exista un grupo formal en le cual, se supone, los individuos colaboran por objetivos comunes, existen una serie de facilidades de comunicación informal emanados de la necesidad de la comunicación formal. Esta facilidad para tener comunicación informal interpersonal, actúa como catalizador en la formación de grupos informales.

Los grupos son fuentes de satisfacción, para las personas, en muchos y muy variados aspectos; entre los que se incluyen, como más importantes; la extraestima, autoestima, seguridad y poderío.

Grupo Maduro.- Se refiere a los grupos que tiene claros sus fines y metas, progresa hacia sus objetivos y es capaz de ver y planear hacia el futuro.



### Liderazgo

La incógnita del porque cientos de hombres llegan a ejercer una influencia definitiva sobre otros, se ha dado en llamar carisma. En una posición utópica, cada uno de nuestros jefes de departamento deberían ser líderes de su grupo y que a su vez este reconociera como líder a su gerente de área y este, a su vez, a su director y así sucesivamente.

La definición de un líder la inicia Henry Farol, al delinear el perfil del administrador ideal, asignándole cualidades físicas, intelectuales y morales, a las cuales quisiéramos agregar que el mejor líder es aquel que por meritos propios ha llegado a una posición de mando y que proviene de la esfera sobre la cual ejercerá el mando.

Es indudable que en una organización no bastara la condición de líder para nombrar un ejecutivo, será necesario que posea además la técnica, escolaridad y la experiencia en el área a dirigir, por lo cual considero que el director deberá seleccionar a las personas con mayores actitudes a través de la comunicación convertirlas en líderes.

### Estilos de dirección

Tanto en los sectores empresariales como en los medios académicos, existen una preocupación permanente para lograr organizaciones más efectivas. Se busca utilizar óptimamente los recursos disponibles, tanto físicos como humanos y satisfacer de mejor manera las necesidades de todo los núcleos que rodean a la organización.

El punto central de atención y análisis, es el estudio del tipo de liderazgo y comportamiento gerencial que produce la excelencia en las organizaciones.

Existen ciertos factores universales inherentes al concepto de organización. Uno de ellos es la existencia de propósito, al cual se el equipara la producción, otro el de la gente, otro el de la jerarquía, con lo cual se crea el estilo que puede verse como una seria de conjeturas acerca de la manera de usar la jerarquía para relacionar la gente con la producción.

Es por esto que a mi forma de ver, que tanto el propósito-gente y jefes se debe analizar a profundidad, ya que si se deja de poner énfasis en alguno de estos puntos medulares, podremos caer en contrariedades y lo que redituará en perdidas para la empresa.

### El ejecutivo

"...Al hombre se le juzga por lo que termina no por lo que inicia...."

El ejecutivo se mide por los resultados obtenidos; la inteligencia, la información y los conocimiento, son para el recursos vitales, pero únicamente contarán los resultados obtenidos, todo ejecutivo se enfrenta a dos tareas simultaneas, la de dirigirse a si mismo y la de administrar a otros. Dada la característica especial de que su labor no es manual, esta no se puede valorar bajo los términos de cantidad.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

El ejecutivo debe de disponer de tiempo para pensar, para esto se hace necesario, que delegue funciones y comparta responsabilidades.

Todo ejecutivo debe adicionar a todas sus acciones una consideración de imprevistos, es decir, debe vivir suponiéndolos a cada momento, debe preparar las acciones alternas en caso de que ocurra un imprevisto.

No podemos olvidar que el ejecutivo es un líder y por tanto su arma primordial será la persuasión y no el mando y que en muchas ocasiones la familia del ejecutivo sufre los efectos de las frustraciones del mismo, a mas de que, esa falta de resultados, provoca en muchos casos enfermedades nerviosas y afecta sustancialmente a la salud del mismo, aun cuando exteriormente pueda aparentar que esta lucha interior siente un vacío por la falta de autorrealización.

### El tiempo

Es el recurso más escaso, por tanto deberá ser el elemento mejor administrado, nos dice también que el tiempo es un recurso único del cual todos disponemos la misma cantidad. No podemos prestarlo, ni pedirlo, ni atrasar/o, ni adelantar/o, ni almacenarlo, el tiempo es totalmente inelástico e irreparable.

Como recomendaciones para el uso eficiente del tiempo podemos mencionar que; se debe conocer en que empleamos nuestro tiempo, planear nuestro tiempo y administrar el tiempo. Partiendo de estas primicias podemos decir que este elemento es primordial para la correcta dirección e la empresa, por lo cual se requiere ser analizado adecuadamente.

### Orden

En toda organización que sobrevive, existe alguien que es ordenado, sin orden todas las acciones humanas no podrían concluir en un fin, la mejor inversión del tiempo de un ejecutivo, es el orden, creo que consume el mismo tiempo encontrar el valor de un precio unitario en un papel cualquiera, que llevarlo acabo, en la papelería apropiada y debidamente archivada.

### Prioridad

A veces confundimos las cosas urgentes con las cosas importantes, algunas decisiones que hemos diferido, pueden llegar a convertirse en urgentes, y no ser importantes, debemos por tanto impedir que las cosas secundarias se conviertan en principales.

Para tomar decisiones importantes tendremos que dar prioridades. Una forma importante esta basado en pareto, el cual menciona que un pequeño (20%) numero de elementos representa la mayoría del valor del conjunto (80%), y en verdad muchas veces aplica con resultados extraordinarios.

### Delegación

Es imposible establecer normas de delegación, si no se cuenta con la organización para ello, será por tanto primordial establecer claramente los objetivos empresariales y las funciones necesarias para llevarlas a cabo.



La selección de las personas a las que se les delega, es toda una labor administrativa, no solo se debe buscar a las personas que desarrolle eficientemente cierta labor, sino que es fundamental estudiar sus condiciones humanas, su capacidad de dirección, su vocación y sus aptitudes. La delegación implica una libertad de actuación a la persona delegada.

A cada tarea delegada, corresponde una actividad de control y asesoría a través de reportes prácticos y sencillos, cuya periodicidad es indispensable., Resumiendo lo importante será delegar y en seguida dejar trabajar.

### Concentración y constancia

Si existen un secreto de la efectividad, esta es la concentración y la constancia, ambos son, la clave de los resultados económicos y la clave de los resultados personales. Los ejecutivos eficaces hacen las cosas importantes primero y hacen una sola cosa a la vez, por lo tanto es necesario concentrarse y concentrar la fuerza de los recursos humanos en las mejores oportunidades.

### La decisión

La decisión es un juicio, es una elección entre varias alternativas, es raro hacer elecciones entre lo correcto y lo equivocado y finalmente existen 3 verdades, la tuya, la mía y la verdadera, es por eso que la decisión representa un riesgo y la solución del problema dependerá del análisis correcto del mismo.

### El nivel de decisión

Es conveniente forzar las decisiones menores hacia abajo, para que solo lleguen a nuestros directivos las decisiones verdaderamente importantes, recordemos que a los ejecutivos no se les paga por hacer las cosas que les gustan, se les paga por lograr que se hagan las cosas adecuadamente y en su trabajo específico el más importante es tomar decisiones.

### Las juntas de trabajo

Una forma recomendable para toma de decisiones es sin duda, la aportación de causas y la previsión de efectos, tomados en conjunto.

Es definitivo escuchar opiniones, el directivo debe aprender a escuchar. Muchas veces un problema no lo resolvemos por falta de información y a veces el problema no existe, la persona a nuestro juicio menos capacitada, puede orientar la decisión mas importante de nuestra empresa, el punto de vista de los demás es definitivo, las juntas son indispensables.

### Integración

#### Responsabilidades de la integración

Aunque la responsabilidad de la integración del personal debe descansar en el gerente de cada nivel, la responsabilidad definitiva corresponde al director general y al grupo de altos ejecutivos que establecen las políticas. Ellos tienen el deber de



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

desarrollar políticas, asignar su ejecución a los subordinados y asegurar su aplicación adecuada.

Desde luego, los gerentes en línea directa deben hacer uso de los servicios de los miembros, por lo general del departamento de personal para que los ayuden en el reclutamiento, selección, empleo, promoción, evaluación y capacitación de personas. Sin embargo, en el análisis final es responsabilidad del gerente cubrir los puestos con las personas mejor calificadas.

Necesidad de apoyo de la alta dirección para superar la resistencia a la integración efectiva del personal

Para que la integración de personal sea efectiva se debe aplicar el prestigio y el poder de la alta dirección. Algunos de los gerentes dentro de la organización se sentirán molestos por perder subordinados prometedores, a pesar de reconocer que pueden aportar una contribución mayor a la empresa en un departamento diferente. Otro resistirá los cambios requeridos por los esfuerzos de desarrollo gerencial y organizacional. También habrá quienes se sentirán amenazados por subordinados imaginativos y orientados hacia los logros. Otros más quizás no vean la integración de personal como un asunto urgente y quizá lo descuiden. Para superar estas tendencias humanas, es necesaria la participación de la alta dirección en la integración del personal.

6.-

Dirección

“...La función gerencial de dirección se define como el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo...”

Cinco procesos en el desarrollo de proyectos

En cualquier proyecto se puede determinar con un principio y un final determinados y ahora se ilustran los cinco procesos, donde el primero se podría decir que es el inicio y el último sería el cierre.

Inicio.- Establecer la visión del proyecto, el que; la misión por cumplir y sus objetivos, la justificación del mismo, ras restricciones y supuestos.

Planeación.- Desarrollar un plan que nos ayude a prever el como cumpliremos los objetivos, tomando en cuenta una serie de factores. Aquí se establecen las estrategias, con énfasis en la prevención en vez de improvisación.

Dirección.- implementar el plan, contratar, administrar los contratos, integrar al equipo, distribuir la información y ejecutar las acciones requeridas de acuerdo a lo establecido.

Control.- Comparar lo ejecutado o real contra lo que previmos o planeamos, de no identificar desviaciones, continuaremos con la ejecución. Si se encuentran desviaciones, en equipo acordaremos la acción correctiva y luego continuaremos con la ejecución y la dirección, manteniendo informado al equipo de trabajo.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

Cierre.- Concluir y cerrar relaciones contractuales profesionalmente para facilitar referencias posteriores al proyecto así como para el desarrollo de proyectos futuros. Por ultimo, se elaboran los documentos con los resultados finales, archivos, cambios, directorios, evaluaciones y lecciones aprendidas, entre otros.

Al eliminar los procesos de inicio y cierre tenemos solo una operación de rutina, en vez de un proyecto. El ciclo repetido de mejora continúa planear, hacer, verificar, actuar descrito en el análisis de la calidad, es similar a los procesos expuestos como se muestra en esta explicación, donde:

Planear= planeación

Hacer= ejecución

Verificar=control

Actuar= planeación adicional, dirección y ejecución.

Integración

En nuestro entorno es poco común concebir proyectos terminados a tiempo, dentro de presupuesto y con la calidad esperada, por lo general cumplimos uno o dos de estos requerimientos pero con mucho desgaste.

Actualmente para considera exitoso un proyecto necesitamos cumplir y superar las expectativas de nuestros clientes, lo cual implica concluir en el tiempo establecido, dentro de presupuestos, de acuerdo con los requerimientos de calidad estipulados y desarrollando relaciones a largo plazo con nuestro proveedores y demás integrantes del equipo.

La administración empírica, intuitiva y tradicional no provee las bases necesarias para cumplir con éxito ese objetivo y debemos recurrir a procedimientos, técnicas y herramientas más efectivas que logren hacer predecibles los resultados en nuestros proyectos.

Es común encontrar gerentes con conocimientos técnicos pero cuando requerimos que sepan planear, controlar, dirigir, liderar, negociar comunicar, resolver problemas, y hacer que las cosas sucedan, son pocos los candidatos que cubren este perfil. Esto ha generado una gran oportunidad para desarrollar habilidades y conocimientos de los profesionistas en las áreas de administración de proyectos.

Los objetivos de la administración de la integración es asegurar que los diferentes elementos de los proyectos sean propiamente coordinados hacia un objetivo o meta, así mismo comprende el desarrollo del plan del proyecto así como la implementación de sistemas de control, en base a lecciones aprendidas.

El desarrollo del plan del proyecto tiene un componente secuencial y otro reiterativo dado que debemos seguir el paso a paso descrito para desarrollar las herramientas de cada área y actualizarlas en la medida que obtengamos la información al elaborar o ajustar las herramientas subsecuentes.





## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

Las lecciones aprendidas regularmente se refieren a problemas, sin embargo, también existen lecciones al documentar aciertos. Por ejemplo, establecimos un premio en efectivo al equipo de albañilería por el que prometimos pagarles a los obreros si lograban entregar a tiempo y de acuerdo con los criterios de aceptación establecidos. Los resultados superaron las expectativas, si se terminó en una semana antes de lo pactado, esta estrategia, al estar documentada, puede servir para las fases posteriores o proyectos futuros, lo cual generará las bases para una adecuada dirección del proyecto.

Cada vez que aparezca una desviación es importante preguntarnos si se pudo haber previsto, y si fuera así, es importante documentar que se pudo haber hecho para evitar el problema que ahora tenemos.

El desarrollar el plan del por acto logramos una estructura ordenada, completa, integral que prevé el cómo lograr cumplir los objetivos establecidos en el proyecto, trabajando en equipo. Así mismo, el plan de proyecto establece las bases contra las cuales medimos el éxito del mismo.

Este plan servirá de guía para la ejecución y dirección y el control del proyecto. Al tomar en cuenta todas las áreas en forma integrada facilitaremos el prever las estrategias del proyecto, disminuyendo el riesgo, en un esquema de orden. En la práctica común, desarrollaremos las estrategias improvisadamente creando urgencias innecesarias. Así mismo, las bases de medición no consideran todas las áreas ni su integración, por lo que no son confiables. Comúnmente, no tenemos contra que comparar y siempre decimos "vamos bien-", hasta que ya es evidente el retraso. Esta situación ocasiona que perdamos la oportunidad de actuar a tiempo, cuando aun es viable y económicamente factible encauzar las desviaciones.

### Participantes claves en proyectos

Para lograr los requerimientos de éxito aquí planteados, dependemos en gran medida de la integración de muchas organizaciones y personas hacia un objetivo en común: el objetivo del proyecto. Para cumplir y superar las expectativas de los involucrados claves, primero requerimos identificar quienes son estos.

Definiremos involucrados a organizaciones y persona que serán afectadas o beneficiadas por el desarrollo del proyecto. Por ejemplo, en una residencia, consideramos como involucrado al cliente, y su familia, al arquitecto, a los constructores, vecinos, agencia de gobierno, asesores y compañías de seguro, entre otros.

### Dirección

El objetivo general del plan del prever las bases para ejecutar y dirigir el plan o proyecto considerando seguirlo, integrando al equipo y distribuir efectivamente la información, asegurar la calidad y administrar concursos, cotizaciones y los contratos asignados y realizados.

En este punto se debe presentar el tema de la ejecución y la dirección y en el siguiente, el de control, ambos son las dos caras de la misma moneda. La ejecución y la dirección comienza durante el desarrollo de la planeación y el control inicia y termina junto con la ejecución y la dirección. Puesto que el control implica el comparar lo ejecutado contra el plan, podemos concluir que no hay ejecución y



### **Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional**

dirección, si no hay control. Asimismo, si no contamos con una planeación adecuada, el control no nos arroja datos de valor; si no hay planeación, no hay control.

La dirección y la ejecución comienzan durante el desarrollo del plan del proyecto, al seleccionar a los proveedores, administrar sus contratos, asegurar la calidad, integrar al equipo y distribuir la información de acuerdo con los criterios preestablecidos en el plan del proyecto.

Si al empezar la ejecución hemos previsto las estrategias del proyecto tomando en cuenta las nueve áreas del plan del proyecto (alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicación, riesgo, abastecimientos e integración), logramos un sentido de dirección y seguridad hacia el logro de los objetivos. Ahora contamos con un mapa del camino a recorrer, que nos ira guando. Es lógico que iremos encontrando situaciones inesperadas, por lo que seguiremos identificando riesgos e implementando acciones preventivas y correctivas, es decir, iremos actualizando nuestro plan según sea necesario.

Considerando todos estos principios podremos, comprender y detectar las fallas en la organización y poder elaborar métodos para corregir y mejorar a la organización.



### 3.1.3. Control y Evaluación.

#### Control

"...El control es la medición y corrección de las actividades de los subordinados para asegurar que los acontecimientos estén de acuerdo con los planes. Mide el desempeño contra metas y planes, muestra cuando existen desviaciones negativas y al poner en marcha acciones para corregir desviaciones, ayuda a asegurar el cumplimiento de los planes...."

La función gerencial de control es la medición y corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes creados para alcanzarlos. La planeación y el control están estrechamente relacionados. De hecho algunos autores sobre administración piensan que estas funciones no se pueden separar. Sin embargo, es conveniente separarlas conceptualmente, y es por esa razón que se estudian en forma individual. No obstante, la planeación y el control se tienen que contemplar como las hojas de las tijeras; estas no pueden funcionar a menor que existan dos hojas. Sin objetivos y planes no es posible el control, porque el desempeño se tiene que comparar con algunos criterios establecidos.

Podría decirse que aunque la planeación tiene que preceder al control, los planes no se logran por sí solos. Los planes guían a la organización en el uso de los recursos para cumplir metas específicas; después se comprueban las actividades para determinar si están de acuerdo a los planes.

El forzar los acontecimientos para que estén de acuerdo con los planes significa identificar a las personas que tienen la responsabilidad de resultados que son diferentes de la acción planeada y después llevar a cabo los pasos necesarios para mejorar el desempeño.

El control es la función de todos los gerentes, desde el presidente hasta el supervisor. Algunos gerentes, en especial en los niveles inferiores, se olvidan que la responsabilidad principal del ejercicio del control descansa en cada gerente que tiene a cargo la ejecución de los planes. Ocasionalmente, debido a la autoridad de los gerentes de niveles más altos y su responsabilidad resaltante, se insiste tanto en el control a los niveles más altos que las personas suponen que se necesita poco control en los niveles inferiores. Aunque el alcance del control varía entre los gerentes, estos, en todos los niveles, tienen la responsabilidad de llevar a cabo los planes y, por consiguiente, el control es una función administrativa esencial en cada nivel.

La administración es el proceso de diseñar mantener un ambiente con el propósito de lograr, en forma eficiente, metas seleccionadas. Los gerentes llevan a cabo las funciones de planeación organización, integración, dirección y control. La administración es una actividad esencial a todos los niveles organizacionales; sin embargo las habilidades administrativas requeridas varían con los niveles organizacionales.



Existen muchas teorías sobre la administración y cada una contribuye en algo al conocimiento de la labor de los gerentes. Cada enfoque tiene sus propias características y ventajas, así como sus limitaciones, es por eso que el enfoque del proceso operacional, o de administración, recurre a cada una de las escuelas y las integra en forma sistemática.

EL proceso básico del control.

Las técnicas y los sistemas de control son fundamentalmente los mismos para el efectivo, los procedimientos de oficina, la moral, la calidad del producto o cualquier otra cosa. El proceso básico de control, dondequiera que se encuentre y como quiera que se controle, Incluye tres pasos: 1) establecer estándares, 2) medir el desempeño con dichos estándares y 3) corregir las variaciones de los estándares y los planes.

Establecer los estándares.- Debido a que los planes son los criterios con los que los gerentes crean controles, el primer paso en el proceso de control, por lógica, será establecer planes. Sin embargo, puesto que los planes varían en cuanto a detalle y complejidad, y debido a que los gerentes normalmente no pueden vigilar todo, se establecen estándares especiales. Por definición los estándares son simplemente criterios de desempeño. Son puntos seleccionados en un programa completo de planeación en el cual se toman medidas de desempeño en forma tal, que los gerentes puedan recibir señales de cómo van las cosas, y por consiguiente, no tengan que vigilar cada paso en la ejecución de los planes.

Medición del desempeño.- Aunque no siempre resulta practica esta medición, la medición del desempeño contra estándares se debe hacer, idealmente, sobre una base adelantada con el fin de que se puedan detectar las desviaciones antes que ocurran y evitarlas mediante las acciones apropiadas. El gerente atento, que piensa en el futuro, en ocasiones puede predecir las probables desviaciones de los estándares. Sin embargo, si no se tiene esta capacidad, las desviaciones se deben descubrir lo más pronto posible.

Si se diseñan correctamente los estándares y si se dispone de medios para determinar con exactitud lo que están haciendo los subordinados, la evaluación del desempeño real o esperado será bastante fácil. Sin embargo, hay muchas actividades que son difíciles de medir. Puede ser bastante sencillo establecer estándares de horas de trabajo para una manufacturera un artículo de producción masiva y puede ser igual de sencillo medir el desempeño contra los estándares, pero si el artículo se hace a la medida la evaluación del desempeño puede ser una tarea tremenda debido a que resulta difícil establecer estándares.

Corrección de las desviaciones.- los estándares deben reflejar los diversos puestos en la estructura organizacional. Si el desempeño se mide de acuerdo con ellos, será fácil corregir las desviaciones. Los gerentes saben exactamente, en la asignación de tareas individuales o de grupo, donde se tienen que aplicar las mediadas correctivas



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

La corrección de las desviaciones es el punto en el cual se puede contemplar el control como una parte de todo el sistema de administración y se puede relacionar con las otras funciones gerenciales. Los gerentes pueden corregir las desviaciones redactando de nuevo sus planes o modificando sus metas, o pueden corregir las desviaciones ejerciendo su función de organización mediante la reasignación o aclaración de las tareas. También pueden hacer la corrección mediante la contratación adicional de personal, una mejor selección y capacitación de los subordinados o con una medida final de la recontractación-el despido- o de nuevo, pueden hacer la corrección mediante una mejor dirección-la explicación más completa del trabajo o técnicas de liderazgo más efectiva.

### El control como un sistema de retro alimentación

Fundamentalmente, el control gerencial es el mismo proceso básico de control que se encuentra en los sistemas físicos, biológicos y sociales. Muchos sistemas se auto controlan mediante la retroalimentación de información, que muestra las desviaciones de los estándares e inicia los cambios. En otras palabras; los sistemas utilizan algunas de sus energías para retroalimentar información que compare el desempeño contra un estándar que inicie la acción correctiva.

La mayor parte de los controles esta diseñada para cosas específicas: políticas, salarios y sueldos, selección y capacitación de empleados, investigación y desarrollo, calidad del producto, costos, fijación de precios, gastos de capital, efectivo y otras áreas donde se desea que el desempeño este de acuerdo con los planes. Estos controles son parciales en el sentido de que se aplican a solo una parte de la empresa y no miden los logros totales contra las metas totales. Es evidente que existe la necesidad de algunas medidas globales y no es de sorprender que muchas se expresen en términos financieros.

Muchos controles se basan en la retroalimentación al medir las desviaciones de los Planes. También, el enfoque tradicional es encontrar de quien es la responsabilidad de la desviación indeseable y hacer que esa persona la corrija. Esto es control directo, sin embargo, esta clase de control se basa en algunas suposiciones discutibles. ¿No seria mejor prevenir en primer lugar que ocurrieran las desviaciones indeseables?

Por lo anterior es recomendable aplicar el control preventivo; con este enfoque un gerente altamente calificado cometerá menos errores reduciendo de esta forma la necesidad del control directo.

### Los principios o pautas más importantes del control

De los estudios sobre control gerencial, han surgido ciertos puntos esenciales a nuestro parecer o verdades básicas. Estas, que se conocen como principios, han sido creadas para hacer resaltar (aspectos del control que se consideran como especialmente importantes. Ante el hecho de que el control, a pesar de que representa un sistema en si, es un subsistema del área mayor de la administración, es comprensible que algunos de estos principios sean similares a los identificados en los estudios de otras funciones gerenciales.

Los principios de control se pueden agrupar en tres categorías que reflejan su propósito y naturaleza, estructura y proceso.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

### El proceso y la naturaleza del control

El proceso y la naturaleza del control se pueden resumir mediante los principios que se enumeran a continuación.

**Principio del propósito del control.**- la tarea de control es asegurar que los planes tengan éxito mediante la detección de sus desviaciones y proporcionar una base para tomar la acción necesaria para corregir las desviaciones indeseables, posibles o reales.

**Principio de controles dirigidos hacia el futuro.**- Debido a las demoras en tiempo en el sistema total de control, cuanto mas se base un sistema de control en la información adelantada en lugar de la retroalimentación sencilla de información, los gerentes tendrán mas la oportunidad de percibir las desviaciones indeseables de los planes antes de que ocurran y llevar a cabo acciones a tiempo para evitarlas.

Estos dos principios insisten en que el propósito del control en cualquier sistema de acción gerencial es asegurar que se logren los objetivos mediante la detección de las desviaciones y llevando a cabo la acción correctiva tomada para alcanzarlos. Es mas, el control, al igual que la planeación, idealmente debe mirar hacia el futuro. En la práctica, con frecuencia se pasa por alto este principio, en gran parte debido a que los conocimientos actuales de la administración no han previsto normalmente sistemas de control de información adelantada. por lo general, los gerentes han dependido de la información histórica, que puede ser adecuada para cobrar impuestos y determinar las utilidades de los accionistas, pero no es suficiente buena para el control mas efectivo. Si se carece de medios para prever el futuro, el referirse a la historia, sobre la suposición dudosa de que lo que es pasado es prologo, es mejor que nada, sin embargo, las demoras en tiempo en el sistema de control hacen que sea imperativo se lleven a cabo esfuerzos mayores para que se convierta en una realidad el control dirigido hacia el futuro.

**Principio de la responsabilidad del control.**- la responsabilidad principal de la ejecución del control recae sobre el gerente que tiene a su cargo el desempeño de los planes en particular de que se trate.

Puesto que la delegación de la autoridad, la asignación de tareas y la responsabilidad por ciertos objetivos recaen sobre los gerentes individuales, se desprende que el control sobre este trabajo debe ejercerlo cada uno de estos gerentes. La responsabilidad de un gerente individual no se puede renunciar o cancelar sin cambios en la estructura organizacional.

**Principio de la eficiencia en los controles.**- Las técnicas y enfoques de control son eficientes si detectan y hacen resaltar la naturaleza y las causas de las desviaciones de los planes con un mínimo de costo o de otras consecuencias indeseables.

Las técnicas de control con frecuencia se vuelven costosas, complejas y engorrosas. Los gerentes pueden encontrarse tan absortos en el control, que gasten más de lo que vale detectar una desviación. Los controles detallados en los presupuestos que paralizan a un subordinado, los controles matemáticos complejos que impiden la innovación y los controles de compras que demoran las



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

entregas y que cuestan mas que el articulo comprado son ejemplos de controles ineficientes.

Principio de control preventivo.- Cuanto mas alta sea la calidad de los gerentes en un sistema administrativo, será menor la necesidad de controles directos.

La mayor parte de los controles se basa en gran parte en el hecho de que los seres humanos cometen errores y que con frecuencias no reaccionan ante los problemas llevando a cabo su corrección en forma adecuada y rápida. Cuanto mas calificados son los gerentes mas percibirán las desviaciones de los planes y llevaran a cabo acciones oportunas para evitarlas.

La estructura del Control

Los principios que se presentan a continuación están encaminados a señalar como se pueden elaborar sistemas y técnicas de control para mejorar la calidad de control gerencial.

Principio del reflejo de los planes.- Cuanto mas claros, completos e integrados sean los planes y cuanto más se diseñen los controles para que reflejen esos planes, los controles cumplirán de un modo más efectivo las necesidades de los gerentes.

No es posible crear un sistema de control sin planes, puesto que la tarea del control es asegurar que los planes funcionen en la forma deseada. No puede existir duda alguna de que cuanto mas claros, completos e integrados sean estos planes y cuanto más se diseñen las técnicas de control para que sigan el avance de estos planes, serán más efectivos.

Principio del reflejo de los planes.- Cuanto mas clara, completas e integrada sea una estructura organizacional y cuanto mas diseñados sean los controles para que reflejen el lugar en la estructura organizacional donde recae la responsabilidad de la acción, mas facilitaran la corrección de las desviaciones de los planes.

Las personas implantan los planes. Las desviaciones de los planes tienen que ser responsabilidad principalmente de los gerentes a quienes se les ha confiado la tarea de ejecutar los programas de planeación. Puesto que la función de una estructura organizacional es decir un sistema de roles, se desprende los controles se tienen que diseñar para que afecten el rol sobre el que recae la responsabilidad del desempeño de un plan.

Principio de la individualidad de los controles.- Cuanto mas comprensibles se-an las técnicas y la información de control para los gerentes individuales que tiene que utilizarlas, serán mas utilizados en realidad y darán como resultado un control efectivo.

Aunque algunas técnicas e información de control se pueden utilizar en la misma forma por los diversos tipos de empresas diferentes, como regla general los controles se deben adaptar para que cumplan con las necesidades individuales de los gerentes. Parte de esta individualidad esta relacionada con el puesto en la estructura organizacional, como se observo en el principio anterior. Otro aspecto de la individualidad es la adecuación de los controles a la clase y nivel de



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

comprensión de los gerentes. Algunos presidentes de compañías así como supervisores han alzado los brazos desalentados ante la naturaleza ininteligible y la forma inadecuada de la información de control. La información de control que un gerente no pueda usar, o que no se usara, tiene poco valor práctico.

El proceso de control

Por ser con frecuencia un asunto de técnica, el control depende mucho del arte de administrar, de los conocimientos en caso determinados, sin embargo, hay ciertos principios que la experiencia ha demostrado tienen amplia aplicación.

Principio de estándares.- El control efectivo requiere de estándares objetivos, exactos y apropiados.

Debe existir una forma sencilla, específica y verificable para medir si un programa de planeación se está cumpliendo. El control se logra mediante las personas. Incluso el mejor gerente no puede evitar que influyan en él, factores personales, y en ocasiones el desempeño real queda escondido por una personalidad apagada o vivaz o por la capacidad de un subordinado para vender, un desempeño deficiente. Por la misma razón, es más probable que los subordinados acepten como justos y razonables los buenos estándares de desempeño, objetivamente aplicados.

Principio del control en el punto crítico.- El control efectivo requiere de atención especial para aquellos actores críticos en la evaluación del desempeño contra los planes.

Normalmente, sería antieconómico e innecesario que los gerentes sigan cada detalle de la ejecución del plan. Lo que tiene que ver es que se estén implantando los planes. Por lo tanto, concentran su atención en los factores sobresalientes del desempeño que señalarán, sin tener que estar observándolo todo. Cualquier desviación importante de los planes. Quizá todos los gerentes se puedan preguntar a sí mismo que cosas en sus operaciones les mostrarán mejor si se están cumpliendo los planes de los cuales son responsables.

El principio de la excepción.- Cuanto más concentren los gerentes los esfuerzos de control en las excepciones importantes, serán más eficientes los resultados de su control.

Este principio afirma que los gerentes deben preocuparse por las desviaciones importantes- las situaciones especialmente buenas o especialmente malas-. Con frecuencia, esto se confunde con el principio del control en el punto crítico y los dos tienen cierto parentesco, sin embargo, el control en el punto crítico se relaciona con el reconocimiento de los puntos a observar, mientras que el principio de excepción se relaciona con observar el tamaño de las desviaciones en estos puntos.

Principio de la flexibilidad de los controles.- para que los controles sigan siendo efectivos a pesar del fracaso o de cambios imprevistos de los planes, se requiere flexibilidad en su diseño.





## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

De acuerdo con este principio, los controles no tienen que estar tan inflexiblemente relacionados con un plan que sean inútiles si todo el plan fracasa, o si se cambia repentinamente. Observándose que este principio se aplica a los fracasos de los planes, no a los fracasos de las personas que operan bajo los planes.

Principio de acción.- El control solo justifica si las desviaciones señaladas o experimentadas de los planes corrigen mediante la planeación, organización, integración de personal y liderazgo apropiados.

En la práctica hay caso en los que olvida esta verdad tan sencilla. El control es un uso antieconómico del tiempo de los gerentes y el staff a menos de que vaya seguido por la acción. Si se encuentran desviaciones en el desempeño experimentado o proyectado, lo indicado se llevar a cabo acciones, bajo la forma de rehacer los planes o hacer planes adicionales que hagan regresar al curso correcto la situación puede requerir una reorganización. Quizá se requiera reemplazar a subordinados o capacitarlos para que realicen la tarea deseada; o puede señalar que la falta es una carencia de dirección y liderazgo para lograr que el subordinado comprenda los planes o en motivarlo para que los cumpla. En cualquier caso esta implica la acción.

Dado estos puntos que mencione con anterioridad se pretende crear el método para evaluar el proceso administrativo considerando todos y cada uno de los factores que menciono como relevantes para poder lograr una mayor utilidad.

### Sistemas

Que es un sistema.-

"...Un sistema es un conjunto organizado, formando un todo, en el que cada una de sus partes esta conjuntada a través de una ordenación lógica, que encadena sus actos a un fin común.

Los sistemas son una forma de entender las operaciones, la actividad de la empresa y sus relaciones con los entes que componen su medio ambiente...."

A nuestro juicio un sistema es todo conjunto de acciones o en toda disposición de seres o cosas en las que es posible percibir un ordenamiento lógico a través de su estructura o de su actuación, y en las que cada componente coadyuve según un plan a un fin común, podemos decir que existe una sistemática, o que constituyen un sistema.

Todos los instrumentos de la gestión empresarial, que de forma reciente emergen a través de la integración con motivo fundamental, solo puede surtir efecto y ser plenamente rentables cuando previamente se ha estructurado la gestión como un sistema dinámico, probándose la propia empresa a si misma a través del análisis de sistemas, que posee capacidad suficiente para ser un conjunto integrado en la realidad de sus existencia diaria y no en la cifras de sus soportes informativos mas o menos elaborados.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

Es por esto que resulta importante integrar a nuestro juicio a la empresa, comenzando en la capacidad de sus dirigentes para percibirla como un sistema, y decidir su organización acorde con esa idea.

Por lo tanto podríamos decir que la gestión de la empresa como un sistema, es estudiar, desarrollar y mantener los mecanismos y técnicas a través de los cuales es posible triunfar en ese conflicto, con la mejor combinación de recursos que permite el cambio en condiciones de beneficio. Esto es un problema de estructura y un problema de mentalidad, ambas se interactúan inevitablemente y en la tecnología de la empresa actual con más dificultades, puesto que las técnicas y los recursos de la empresa avanzan más de prisa que los medios para dirigirlos correctamente.

A mi parecer, la función principal del empresario es la creación de un organismo estable, en continua superación y teóricamente perdurable para lo cual se piensa diseñar un método que permita evaluar el proceso administrativo de planeación y organización de una empresa.

### Objeto de sistema

A nuestro parecer, todo sistema, desde el momento en que es un conjunto ordenado y que responde a una estructura dada, reconoce la existencia previa de un objeto, que es determinante de su configuración y de su acción posterior.

El objeto es la esencia de la configuración del sistema y los sistemas se diseñan para realizar objetivos definidos. Cuando estos varían, se produce una alteración del mecanismo estructurado que debe tender a buscar la estructura de equilibrio dentro de un periodo razonable y dentro de la economía de medios que impone la acción.

### Principios de los sistemas

Los sistemas tienen fundamentos de su actuación en unos principios, cuya permanencia debe ser buscada a fin de mantenerlos en condiciones de eficiencia. Estos principios básicos de los sistemas son:

- \* Subsidiariedad (ningún sistema es completo)
- \* Interacción (todos los sistemas están relacionados)
- \* Determinismo (todo fenómeno de conjunto que actúe a través de sistemas es resultado de causas definidas y constantes)
- \* Equifinalidad (el sistema debe estar diseñado de forma que pueda alcanzar un objetivo a través de medios y acciones diferentes entre sí)

### Características de los sistemas

Las propiedades que deben caracterizar a los sistemas son varios, pero de ellas algunas poseen interés indudable los cuales son los siguientes:

Estabilidad (homeostasis)  
Adaptabilidad  
Eficiencia  
Sinergia



### Control

El control es la esencia del funcionamiento de la empresa como un sistema, de acuerdo con el principio cibernético de la realimentación. Lo más significativo de las decisiones adaptativas y de las modificativas, consiste en actuar sobre comportamientos determinados a fin de reducir alguna desviación percibida; gracias a ello es posible mantener una dirección y por tanto, conseguir un objetivo. Los conceptos por los que el control ha atravesado en este sentido, definen en cierto modo la evolución del concepto de empresa como ente actuador sobre su entorno y sobre su propia estructura, ajustando en ambas situaciones un esfuerzo que liga a ambos en la relación medio-objeto. Precisamente ahora, al describir a la empresa como un sistema, se hace patente la importancia que tiene para ella corregir su propia actuación aprovechando su experiencia y positivando la información que recoge de la misma.

“... Las organizaciones que funcionan en un medio ambiente benigno pueden satisfacer sus objetivos explícitos sin llegar a un gasto completo de energía de organización. Como resultado de ello, una parte sustancial de las actividades en la organización están dirigidas hacia la satisfacción de los objetivos individuales o de subgrupo...”

Es decir. Que a través del control puede medirse el grado de eficacia con que se esta empleando la organización, centrando su actividad en los objetivos de conjunto a través de la regulación del comportamiento percibido

El control ha existido, lógicamente, en toda organización desde el momento en que estas han nacido para cumplir un objetivo. Taylor al intuirlo o farol al definir ya de un modo concreto la función de control en la empresa, no hacían sino constatar algo conocido empíricamente.

Para que una empresa sea tal debe cumplir con que sus planes se cumplan y distribuir económicamente la utilización de sus recursos.

Puede decirse que, en general, la evolución del control es la de sus técnicas o campos de aplicación, ya que como concepto, estuvo definido prácticamente desde el principio. la economía ha añadido nuevos mecanismos de control a la empresa, como el control de precios o el control de costes. la informática, ha contribuido a crear los controles automatizados y sobre todo a elaborar la información de alto grado produciendo los modernos controles de gestión y controles integrados.

El futuro más inmediato del control aparece ligado a los sistemas, entre los cuales constituye el de retroalimentación o retroacción de la empresa" en orden a su adaptación al medio ambiente.

En las empresas, técnicas tales como la gestión en tiempo real o herramientas como el cuadro de mando, están permitiendo cada vez más el control con menos tiempos de demora y mayor exactitud en la información proporcionada.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

La función de controlar, importantísima en la labor del dirigente, ha encontrado un desdoblamiento en órganos especializados tratándose, en definitiva, de crear una forma de actuar en la que la empresa conozca los resultados de todas sus acciones para ser conciente de ellas.

### El control como sistema

Como función directiva, el control se ve influido en su desarrollo por una serie de circunstancias de las cuales dos de las más significativas pueden ser el estilo de dirección y la planeación, respecto del primero de ellos, es innegable que el tipo de control que se lleva a la práctica en la empresa es resultado del estilo de dirección que es puesto en juego por los directivos de la misma, originado con ello que los conceptos que pueden constituirse alrededor de la forma de llevar a cabo el control de la actividad empresarial, han de estar necesariamente matizados por el hecho de que cualquier tipo de control es una respuesta a la pregunta que los dirigentes se han formulado cuando han visto la necesidad de mantener un orden dado.

El concepto de control nace de la necesidad que tiene la empresa de ser eficaz; esto, que ocurre con todos los organismos biológicos o sociales y que es trasladable a los mecánicos, es fundamental para la existencia de la empresa en condiciones de beneficio. Una acción, un programa, un acto, son eficaces si conducen al fin asignado.

De forma general, el sistema de control persigue un objeto de eficacia para la empresa, es decir, se concibe como el instrumento para mantenerla en condiciones de eficacia. Esto atañe a tres grandes aspectos, cuya realización es el motor de la actuación del dirigente:

- \*Conseguir los objetivos de toda índole, dentro de los plazos oportunos
- \*Conseguirlos con economía de medios, esto es logrando beneficio.
- \*Mantener motivado al equipo humano implicado en su consecución.

A través del control el dirigente debe verificar que los medios de la compañía son utilizados, en la cuantía precisa, para conseguir el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Y puesto que son hombres los que ponen en juego su actividad y los que utilizan los medios oportunos, deben hallarse motivados a cumplir con sus objetivos, a través de una guía correcta de su actuación efectuada por sus dirigentes, para que exista una relación entre los objetivos individuales y los organizacionales. De este modo las personas actuarán más por convencimiento, que por encontrarse impedidas a cumplir su tarea.

El sistema de control tiene como finalidad asegurar que la empresa actúe conscientemente, es decir que conozca las causas de sus fallos y de sus éxitos, corrigiendo los primeros en la medida en que ello sea posible y explotando los segundos a través de la búsqueda de las condiciones más favorables en las que desarrollar su actividad de modo permanente. En el primer aspecto, el control va encaminado a conocer el valor de las desviaciones entre lo planeado y lo realizado, pudiendo adoptar dichas desviaciones dos vertientes:

- \*Que el área controlada no haya conseguido sus objetivos debido a su forma de operar, por causas de variables de tipo endógeno.



### Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

\*Que el comportamiento y características del medio en que esa área desarrolla su actividad, se hayan modificado respecto de las que se tomaron como base de partida al planificar, influyendo determinadas variables exógenas sobre la actividad en curso de realización.

De forma simétrica puede desglosarse el estudio de las acciones que han obtenido resultados satisfactorios, obteniendo los objetivos deseados. Precisamente para hacerlo debe, primeramente, conocer las causas de esos éxitos o de los fallos.

De aquí que controlar o mantener bajo control las operaciones de la empresa, consistente en analizar las causas de sus resultados, sobre todo las más relevantes, corrigiendo aquellas cuya influencia es negativa y manteniendo siempre a la empresa consciente de la forma en la que acata la realidad sobre ella y viceversa.

Podemos, por tanto, esquematizar el control como un sistema de coordinación de resultados y objetivos, que alimenta un sistema de decisiones encaminado a hacer estable y progresivo el desarrollo de la empresa. En versión práctica el juego de este mecanismo de control se centra en los puntos siguientes:

- a) Conocer y evaluar los resultados reales de la actividad. Esto viene dado por los subsistemas informacionales diseñados a tal fin.
- b) Comparar estos resultados con el comportamiento predeterminado en forma de planes corporativos, llegando al conocimiento de cualquier posible desviación existente.
- c) Analizar y evaluar las desviaciones, buscando las causas que las motivaron, así como las causas en general que han influido en la obtención de los resultados.
- d) Una vez conocidos los factores y analizadas las causas de los resultados, ajustar las realizaciones posteriores de forma que en una nueva acción se consiga un mayor acercamiento a los objetivos una persistencia en logros.

Todo ello debe ocurrir en la empresa como un proceso natural y sistemático, cuya esencia es la información y su transferencia entre los que la producen, la elabora y la utilizan. Pero el control es un medio, que el dirigente utiliza para llevar a la empresa al beneficio. El control no es un fin en sí mismo; por el contrario, el control debe ser utilizado con la conciencia de que es un proceso que pretende mantener la empresa en línea con sus objetivos, esto que siempre debe ocurrir así, tiene una deformación, frecuentemente por desgracia, que es entender la necesidad de controlar como algo sustantivo por sí mismo, olvidando los objetivos del sistema por la estructura del mismo.

Por otra parte, el control es un proceso ligado íntimamente con la planeación, en cualquier forma bajo la cual consideramos a esta.

El sistema de control se dirige a poner en marcha un sistema de correcciones sucesivas, que aun siendo de menor importancia absoluta, permiten que la planeación de la empresa, repose más en esas correcciones sucesivas que en los planes a largo plazo. De cualquier manera una de las funciones del control es regular las condiciones cambiantes que afectan a los planes.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

Ello introduce una condicionante en la estabilidad del binomio planeación- control. El primero de ambos sistemas tiene un cierto grado de rigidez que pone límite a las posibilidades de extremar la realimentación del control, por el peligro que podría suponer el tener una excusa para manipular los objetivos bajo el pretexto de su difícil consecución. La planeación se encuadra dentro del marco político establecido sobre los fines de la empresa, lo cual la confiere un alto grado de permanencia, esto es más importante cuanto mayor sea el nivel de planeación, pero en cualquier caso y frente a la utilización del control, los dirigentes y mandos de la empresa deben poseer un criterio claro y preciso sobre la permanencia de los planes y cuando afectarlos por las reacciones del medio al que se han aplicado.

Esquema del proceso del control.

Independientemente de la función que controle o de la técnica empleada para controlarla, el diseño del sistema obedece a una estructura interna del mismo, cuya dinámica es cíclica y que incluye un elemento decisorio en su actuación. El primer paso para la integración del sistema de control se halla en la dirección de la empresa, en los responsables de la misma que han de tomar en cuenta la finalidad práctica que persigue al controlar y los medios adecuados para alcanzarla.

Existe, por tanto, un conjunto de fases a través de las cuales se establece el mecanismo para la puesta en práctica del control pudiendo resumirse en los puntos siguientes:

- \*Determinación de la característica objeto del control.
- \*Establecimiento de los puntos de control.
- \*Desarrollo de un método con sensibilidad capaz de medir la característica controlada.
- \*Desarrollo de un mecanismo de comparación de la información de los resultados con los objetivos, evaluando las condiciones del medio.
- \*Fijación de la política de decisión dentro de cuyo entorno ha de producirse la decisión.
- \*Determinar quien o que ha de decidir.

Actuación del control

Para comprender el control, es necesario situar previamente la posición de la empresa como ente económico, una de cuyas principales características en este sentido es la de trabajar con recursos limitados que debe aplicar racionalmente para optimizar la consecución de su actividad. El desarrollo de la actividad origina una producción entendida en su más amplio sentido de aumento de utilidad de los bienes, la cual requiere la aplicación consultiva de determinados elementos, los denominados clásicamente factores de producción, constituidos esencialmente por el trabajo, el capital y los instrumentos materiales; de esta manera queda delimitada la empresa por sus dos aspectos económicos: producción y consumo. Es pues, una unidad de producción y de consumo, en su más amplio sentido.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

### Características del sistema de control

#### Claridad y simplicidad

“...El sistema de control debe estar montado de forma que se tanto menos complicado cuanto mas se descienda a lo largo de la escala jerárquica directiva y debe ser comprendido por el nivel de la dirección al cual se aplica...”

Dado que el objeto de control es comparar los resultado de la actividad con la planeación, en orden a que le dirigente tome las medidas correctivas oportunas, se desprende que el control ha de ser comprendido por los que ejecutan la actividad y por los dirigentes que evalúan sus resultados.

La claridad y simplicidad en los controles permite efectuar las posibles correcciones en un periodo de tiempo mas reducido, con las siguientes ventajas para el funcionamiento de la empresa.

#### Adaptabilidad

“...Un buen dispositivo de control debe ser suficientemente flexible para permitir introducir cambios tan pronto como sean necesarios, d lo contrario esta expuesto a fracasar...”

Un control debe ser capaz de llevar en si mismo el mecanismo de regulación, que haga adaptable a las circunstancias que así lo exijan. Ello supone que intrínsecamente ha de poseer la flexibilidad precisa. El sistema de control debe informar de tales fracasos y debe contener elementos suficientes de flexibilidad para mantener el control de las operaciones, a pesar de los mismos.

#### Eficiencia y eficacia

“...El sistema de control debe justificar lo que cuesta.... ”

La medida de la eficacia de un sistema de control reside capacidad para producir las señales correctivas para el sistema empresa en los momentos oportunos. Los controles basados en cualquier otra premisa que desvirtúen su eficacia están condenados al fracaso y lo peor, tienden a desmoralizar al controlado y a socavar el concepto que los miembros de la empresa tengan de la necesidad de cumplir sus objetivos.

La implantación de todo tipo de control ha de ser firme y no tímida, explicándose de forma concreta lo que de el se espera. Sin ese requisito la eficacia será mínima, ya que esta se apoya en el reconocimiento de la necesidad de aquel, por parte de los controlados, independientemente de que la actividad objeto del control se realice mejor o peor.

La eficiencia por su parte es una cualidad de gran interés para le dirigente, puesto que la rentabilidad de todo sistema de control es fundamental.



### Continuidad

“...Del mismo modo que el navegante debe hacer para comprobar continuamente su posición, para averiguar donde se encuentra respecto a un rumbo prefijado, del mismo modo el ejecutivo debe hacer comprobaciones continuas a fin de ver si el departamento o la empresa siguen la ruta indicada. Y si no hacer las correcciones del caso...”

Este atributo de continuidad debe llamar la atención al dirigente sobre el hecho de que no se controla exclusivamente para comparaciones en momentos prefijados, para luego olvidar por completo el asunto hasta la siguiente comparación.

Es por lo anterior que el dirigente debe emplear los controles como medio para prever errores, estudiando el pasado y conociendo el desarrollo de la actividad de forma que pueda ser encaminada a la consecución de sus objetivos, mediante la máxima eficacia de las medidas correctivas aplicadas.

### Objetividad

“...a las personas, nada puede hacerse hasta que el personal responsable por las desviaciones haya sido determinado. Obligar a los hechos a ajustarse a los planes, significa ubicar a las personas responsables por desviaciones negativas de la acción planeada, y tomar las medidas necesarias para mejorar la ejecución. Así, las cosas se controlan mediante el control de personas...”

Esto supone incluir una gran serie de elementos subjetivos en la evaluación de la desviación que hace el dirigente, que son necesarias ya que este debe tener presente que mas allá de la comparación entre cifras y resultados, esta controlando a personas. Por ello ha de ser objetivo, por ello los controles han de diseñarse con un criterio elevado de objetividad.

### Adecuación

Los diferentes subsistemas que forman el sistema de control y la manera en que esta ~ clon es ejercida por los dirigentes, han de ser acordes con la función que se controla. Para que los resultados alcanzados por un dispositivo de control sean operantes y significativos, ha de estar el mismo adecuadamente establecido respecto de la función o actividad objeto del control.

### Oportunidad

Esta característica también pertenece al sistema de información; la razón es lógica puesto que el control se refiere a oportunidades en conocer las desviaciones y en corregir sus consecuencias. La información sobre toda posible desviación de los planes, debe llegar al dirigente dentro de un plazo de tiempo en el que sus efectos pueden ser determinados y en las medidas correctivas tengan valor. Igualmente ocurre con estas medidas que deben de incorporarse a la actividad en el momento idóneo para producir los efectos esperados.





### Evaluación

Una vez que se ha implantado un sistema es indispensable comprobar el efecto de las innovaciones, por lo que es conveniente efectuar la identificación, calificación y cuantificación de las realizaciones, así como de los cambios operativos de de estas se despendan.

Para ello se debe ordenar el manejo de datos a partir de los parámetros delineados en el proyecto de estudio, lo que posibilitara la traducción de las acciones en indicadores para poder evaluar las medidas de mejoramiento inducidas.

### Medidas de resultados

En esta fase se hace un análisis cuantitativo cualitativo del desarrollo global del estudio para precisar los avances logrados luego de su implantación, lo que permite establecer un marco comparativo entre lo planeado y lo realizado.

Normalmente una tarea de estas características se lleva a cabo al final del periodo fijado en el programa de trabajo dispuesto en la propuesta técnica de estudio, pero de hecho todo el tiempo, desde el inicio, se debe realizar un evaluación continua de resultados, ya que las unidades de medida previamente determinadas y el procedimiento para su seguimiento, hacen posible la preparación de reportes de avance a los niveles de decisión, lo que garantiza el control de las acciones normales o extraordinarias a que pueda enfrentarse el estudio para conservar su dirección y objetividad.

### Administración

En este escrito se busca encontrar en base a una recopilación, ordenamiento y exposición de autores, cuyos conceptos a mi juicio, tienen validez en la administración y organización de empresas constructoras, debido a que están fundamentadas en el proceso administrativo total.

"....Considero a la administración como la integración dinámica y óptima de las funciones de planeación, organización, dirección y control para alcanzar un fin grupal, de la manera económica y en el menor tiempo posible...."

A mi parecer, la función principal del empresario es la creación de un organismo estable, en continua superación y teóricamente perdurable para lo cual se piensa diseñar un método que permita evaluar el proceso administrativo de una empresa.

"....Ahora bien, ante una situación imprevista, un grupo de personas reacciona de muy diferente manera; el común denominador de aquellos que la superan esta constituido por el desarrollo de 4-cuatro acciones básicas, planear, organizarse, dirigirse y controlar resultados...."

### Control

Considero el control en la empresa constructora como el establecimiento de sistemas que permitan detectar errores, desviaciones, causas y soluciones, de una manera expedita y económica.



El control comprende las actividades que realiza el administrador para asegurar que el trabajo ejecutado, encaja con lo que fue planeado.

El control es un costo en si mismo, no es productivo en términos de unidades finales, por tanto el control efectivo, será el que menos cuente en tiempo, dinero y esfuerzo, pero que, sin embargo, proporcione una visibilidad adecuada en forma periódica.

Por adecuada entendemos la mínima cantidad de datos necesarios, para informarnos sobre la situación actual, de los factores importantes que se están midiendo, la periodicidad implica la disponibilidad de estos datos, a tiempo para tomar una acción correctiva. El menor costo significa que los datos se deben obtener de tal manera que produzcan la menor interrupción posible de los esfuerzos productivos actuales de la empresa.

Los electos a controlar, serán de forma genérica: Recursos, tiempo, calidad y cantidad.

### El control por excepción

El control por excepción es a nuestro juicio el camino más apropiado y tal vez el único aplicable a la empresa de la edificación. Este control, presupone una adecuada planeación y una organización donde los mandos intermedios y de primera línea resolverán las situaciones repetitivas normales, liberando al directivo de esos detalles y reservándolo para decisiones que requieran toda su capacidad y creatividad, dado que, cuando una circunstancia se presenta a niveles fuera de lo normal, sin duda sus causas son también trascendentales, por lo que después de dictar la medida correctiva, deberemos profundizar en esas causas que posiblemente indiquen una oportunidad también fuera de lo normal.

### Selección de áreas

Es aceptable que todas las tareas que realiza una empresa son importantes pero de acuerdo a Pareto, debemos identificar la minoría que define en mayor y más directa medida los resultados de la empresa.

Cuando algún directivo de una empresa edificadora nos plantea la conveniencia de controlar todos los integrantes de los conceptos presupuestales de cada obra y disponer de esa información de manera semanal, nos basta para convérselo de lo contrario el tiempo de registro por concepto de cada control.

Por lo tanto, sugerimos una primera agrupación de conceptos y una posterior y rigurosa discriminación de áreas, para encontrar aquellas que sean las que definan las operaciones de la empresa.

### Medición estadística

La medición consiste en la asignación de valores paramétricos, producto de la operación de actuaciones pasadas o de otras empresas semejantes, para definir el rango de normalidad de los resultados. Todo intento de medición genera un costo, por lo que habrá de tomarse en cuenta que ciertas mediciones implican costos



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

elevados, entre ellas están las remotas, las generales, la de alta variabilidad y las intangibles, por tanto, las de bajo costo' de medición, serán las cercanas, las específicas, las medibles y las tangibles.

### Proyección de parámetros

Los valores obtenidos en la etapa anterior deberán proyectarse a las condiciones futuras en que se espera desarrollarse la empresa. En esta etapa es preciso imaginar, el entorno de circunstancias que enmarcarán la actividad por controlar, para poder fijar en forma adecuada los rangos de perturbación de cuidado y emergencia.

### Seguimiento

Desafortunadamente debemos aceptar el gran defecto de inconsistencia en nuestra actuación como ejecutivos, cuando planeamos excelentes programas que iniciamos con gran ímpetu, difícilmente continuaremos y casi nunca terminaremos.

El control por excepción, no quiere decir que excepcionalmente se realicen actividades de control, por el contrario, significa una constante medición de efectos, que fundamenten una excepcional investigación de causas, donde la oportunidad debe anteponerse a la exactitud.

“... El control por excepción a través de mediciones aproximadas y constantes nos avisara de la enfermedad por acontecer, sin esperar a la autopsia que nos detallara sin lugar a dudas las causas de la muerte....”

### Control por objetivos

El control por objetivos es una filosofía para quien sabe claramente a donde ir, y lo que realmente desea. El control debe ser reflejo de la organización que controla y como toda buena organización ha de irse adecuando a las circunstancias variables que atraviesa este tipo de empresas, los controles proyectados para cualquier organización, son defectuosos, si no son constantes y si no son flexibles.

El método que consideramos óptimo para lograrlo, es a través de la fijación y revisión de objetivos, específicos, alcanzables, medibles y diseñados de común acuerdo, para lo cual se harán necesarios los pasos siguientes:

#### Fijación de objetivos

La administración por objetivos la podemos definir como un proceso por medio del cual él ejecutivo y el empleado dentro de una organización identifican sus metas comunes, definen cual es el área mas importante de responsabilidad y como un solo hombre, obtiene resultados.

La administración moderna en general no es otra cosa que el continuo mejoramiento del personal de la empresa y el control es, a su vez, la cuantificación de ese mejoramiento.



En principio y para su aplicación, tenemos que considerar:

- a) Que hará el subordinado
- b) Para que periodo de tiempo
- c) Como se valuara el desempeño

### Características de los objetivos

**Objetivos específicos.-** Debemos recordar, que para que la administración por objetivos, de resultados, es necesario que en la empresa existan comunicaciones tanto formales, como informales, óptimas, que nuestros ejecutivos miren a las personas desde su punto de vista positivo. Si analizamos al personal desde este punto de vista, encontraremos sus características más fuertes y donde realmente puedan ser más eficientes y a tratarlos en forma congruente, mejorará notablemente nuestra comunicación y ellos a su vez, responderán con una mejor comprensión de nuestras metas. En el control por objetivos es muy importante es muy importante no olvidar que el fin de un hombre no es el dinero, sino la superación y mas aun la auto superación. Esto debemos considerarlo en nuestro programa de administración por objetivos, la cooperación y el entusiasmo son elementos fundamentales.

**Objetivos alcanzables.-** Los objetivos deben ser alcanzables, si de antemano sabemos que el encargo es imposible, solo provocaremos una frustración en el empleado, el cual se podrá formar un falso juicio de su eficiencia.

**Objetivos medibles.-** Debemos desterrar al encargo de los objetivos las palabras, es mejor, más eficiente, con menos desperdicios, con mayor productividad, etc. Debemos de buscar parámetros medibles, debemos decir que tan mejor y que tan optimo, es otras palabras, fijar limites tangibles a esos conceptos.

**Objetivos de común acuerdo.** A nuestro juicio, es importantísimo que la persona que recibe el encargo este plenamente convencida de ello, que no tenga ninguna ironía al respecto, que pueda responder de los compromisos contraídos, que este conciente que la meta es especifica, que es alcanzable, que va ha ser evaluada con posterioridad y que el esta convencido de las mejora que se obtendrán a través de la misma. Después de esto y transcurrido un tiempo razonable estaremos en posición de revisar objetivos.

**Revisión de objetivos.** Esta dirección de objetivos debe ser periódica y debemos liberar el tiempo necesario para llevarla a cabo, una fijación de objetivos sin la correspondiente revisión, no dará buenos resultados, recordando que las personas que lo fijaron deben ser los mismos que lo revisen.

La entrevista de la evaluación llega a tener circunstancias no agradables; algunos gerentes tímidos evitan la realización de las entrevistas de la valuación: es indudable que hasta cierto punto es penoso, el encontrar fallas en alguna persona; por lo tanto, someteré a consideración de ustedes las recomendaciones para llevar a cabo una revisión de objetivos exitosa.



### Reducción de tensión

En esta etapa es recomendable iniciar la entrevista en forma natural, cualquier esfuerzo para parecer demasiado amable o demasiado austero, provocará un incremento de tensión en el subordinado.

### Evaluación positiva

Es muy conveniente iniciar el proceso de evaluación de resultados a través de los obtenidos, para provocar una mayor confianza, hacia las razones por las cuales algunos de ellos no lo fueron.

### Evaluación Negativa

En esta evaluación debemos buscar básicamente causas no disculpas, es bastante común que los resultados negativos se pretendan justificar a base de desconocimiento del problema y en algunos casos de mentiras; por tanto, deberemos buscar primero las razones sobre el subordinado, pensar si tiene suficiente destreza básica, se le falta o no motivación o bien, si le falta experiencia.

### Determinación de causas

Finalmente debemos analizar las razones aleatorias al problema; es decir, la situación que rodea al problema mismo. Así podremos definir si los problemas son técnicos, u operacionales, sin son errores de organización, si existe o no una coordinación adecuada, o si tal vez no este dentro de la esfera de nuestra responsabilidad.

### Fijación de nuevos objetivos

Después de haber encontrado las razones de una evaluación negativa, deberemos proceder al balance de los logros obtenidos y no obtenidos, con el objeto de fijar nuevos objetivos, corrigiendo los errores anteriores, optimizando metas y brindando todo el apoyo necesario, para que estos se puedan llevar a cabo en el tiempo que fijemos la próxima revisión de objetivos.

### Evaluación

En esta etapa deberá compararse el estándar o meta con el resultado o evidencia separando las variables producidas por el azar para identificar la causa real de la variación, evitando las causas de variaciones hacia la baja y reproduciendo las que produjeron los efectos hacia el alta.

### Toma de acciones correctivas

La toma de acciones correctivas es la forma de encauzar las circunstancias hacia los objetivos. Tomar una acción correctiva es y debe ser considerado como una actividad administrativa y una parte normal del trabajo del administrador.

Existen tres clases de acciones correctivas:

Acción auto correctiva. Existen algunas tolerancias aceptables en la ejecución, dentro de las cuales las desviaciones tienden a balancearse en un periodo de tiempo.



### Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

Acción operativa. Cuando se hace evidente la necesidad de una acción correctiva, la reacción inmediata del administrador promedio es la de ejecutar el mismo o hacer que alguien ejecute un trabajo operativo específico.

Acción administrativa. La tercera acción correctiva requiere que el administrador revise el proceso administrativo que puede en ocasiones, ser la causa directa de la desviación.

La toma de acción correctiva es la última actividad del proceso de la administración efectiva. Es el medio por el cual ajustamos nuestra ejecución organizacional para asegurar la consecución satisfactoria de nuestros objetivos. Para que sea efectiva, debe tener en cuenta las causas, así como los síntomas de las variaciones que se han identificado. Además cuando sea posible, debe ser utilizada como una experiencia positiva de aprendizaje por parte de los que están involucrados y ofrecer la oportunidad de auto corrección, cuando sea práctica.

Este libro del Ing. Suárez Salazar es de gran ayuda para el constructor ya que cuenta con procedimientos de control, parámetros que permitirán a mi persona encontrar el camino hacia una correcta evaluación de la organización.

Dado estos puntos que mencione con anterioridad se pretende crear el método para evaluar el proceso administrativo considerando todos y cada uno de los factores que menciono como relevantes para poder lograr una mayor utilidad.

## 3.2. Comportamiento Humano

El comportamiento humano no es si no otro de los fenómenos que ocurre en el universo.- el ser humano se da cuenta que sus semejantes y él mismo se conduce de cierta forma y tratan de conocer las causas de los diversos comportamientos que observan.

Las ciencias del comportamiento tropiezan frecuentemente con mayores dificultades que las ciencias físicas. Mientras estas últimas se enfrentan a sistemas con menores entradas, las primeras se dedican al estudio de sistemas con un mayor grado de apertura, es decir, los factores que los influyen son mucho más numerosos.

El comportamiento es toda actividad del organismo como unidad, que cuenta con una función integradora del sistema nervioso central; dos son los requisitos.

Que el organismo funcione y no únicamente los subsistemas del mismo, y que el sistema nervioso central, que se encarga de la vida y su relación, gobierne ese funcionamiento de esa manera, las ciencias del comportamiento tienen como principal propósito el entendimiento y la comprensión de las respuestas del organismo (sistema) a los estímulos que recibe; antes que nada, los organismos, como seres vivos están ligados estrechamente con los ciclos biológicos; nacer, crecer, reproducirse y morir, los cuales influyen sobre el comportamiento

Los humanos nos valemos de la comunicación para expresar nuestros sentimientos, emociones, anhelos, necesidades, así como para establecer relaciones de colaboración y convivencia dentro de un grupo determinado.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

La comunicación adquiere un papel importante, constituyéndose en un factor determinante para la productividad, la integración y moral del personal.

Por comunicación interhumana se entiende el conjunto de procesos según los cuales se transmiten y se reciben diversos datos, ideas, opiniones y actitudes que constituyen la base del entendimiento o acuerdo común. En esta situación definiremos la comunicación como un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción. La comunicación es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por una organización

Mediante la metodología de investigación se analizan las variables a considerar con apoyo de herramientas de diagnóstico en la búsqueda de establecer un instrumento que permita determinar un diagnóstico del funcionamiento integral de la empresa para que como resultado de esta investigación se detecten fallas y áreas de oportunidad para mejorar dichos procedimientos.

Se divide en los siguientes temas de interés:

- Comunicación;
- Cultura Organizacional;
- Liderazgo;

### 3.2.1 Comunicación

¿Que entendemos por Comunicación Organizacional?

“...Son las prácticas y medios de comunicación como instrumento para apoyar el logro de objetivos...”

Entendemos al ejercicio de la comunicación como estrategias claras para aumentar la productividad, competitividad y la calidad en las organizaciones.

Los Recursos Humanos con que cuenta una organización pueden incrementarse en tres formas:

- Descubriendo habilidades ocultas.
- Aumentando el número de individuos para que posean habilidades, experiencia
- Haciendo crecer en cada individuo sus propios recursos.

Se señaló que en uno de los medios para lograr lo anterior es la educación y el Entrenamiento, esto se realiza por medio de la comunicación, en efecto, la educación solamente puede realizarse al entrar en juego un proceso de comunicación. Gracias a la comunicación es posible transmitir las experiencias de una generación a otra para que puedan ser asimiladas y continuadas.

La administración moderna tiene como base a la comunicación en cualquier de sus formas; esto es lo que ha motivado a diferentes autores para escribir sobre ella verdaderos tratados.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

La buena comunicación hace cada vez mas eficiente la administración de cualquier organización, pues la armonía marcha de los grupos esta en la función de la información que posean acerca de los motivos que los mueven como tales, ya que quienes no están enterados de las causas de grupo, tienden a marginarse y a ejercer cierta desorientación en los demás. La comunicación ha sido también un factor de desintegración de los grupos cuando se desvirtúa y pierde sus verdaderos objetivos.

Por comunicación interhumana se entiende el conjunto de procesos según los cuales se transmiten y se reciben diversos datos, ideas, opiniones y actitudes que constituyen la base del entendimiento o acuerdo común. En esta situación definiremos la comunicación como un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción. La comunicación es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por una organización.

Aspectos esenciales de la comunicación.

Una gran cantidad de acciones de los seres humanos esta caracterizada por la comunicación, particular atención tiene para las organizaciones este aspecto tanto en las relaciones interpersonales como en las organizacionales (entre empresas y sus trabajadores) y entre la organización y su entorno y dentro de éstas los Recursos Humanos juegan un importante rol para mejorarla.

Podemos decir que la comunicación es el fundamento de toda vida social y que este proceso responde a dos aspectos esenciales que son:

Informar: Está dirigida a la razón, a la inteligencia.

Persuadir: Se dirige a la afectividad, a los sentimientos.

Por excelente que sea una idea, si ésta no se trasmite a quien debe actuar sobre ella de nada serviría.

Por la razón antes expuesta, la comunicación juega un rol importante en las tareas de dirección, donde se plantea que más del 70% del tiempo de un directivo lo emplea en la comunicación, en función de los distintos problemas que debe resolver, tales como: solución de conflictos, negocios, coordinación de actividades, información de decisiones y otros, para ello tengamos en cuenta que:

La comunicación no es solamente verbal, existe también a través de los gestos, la postura adoptada, el tono y otros aspectos del lenguaje del cuerpo que no son los verbales.

Integralmente un mensaje no sólo trasmite información, sino trata de influir en la conducta, luego se establece una concatenación entre el contenido y las relaciones.

Con los aspectos anteriores (contenido y relación) se crean las condiciones para una buena comunicación, esa capacidad que se crea con esta interrelación se conoce como meta comunicación, pongamos cuatro variantes que pueden ocurrir:

Si existe acuerdo entre contenido y relación la posibilidad de conflicto es nula.





## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

Si existe acuerdo en el contenido y no en la relación se impone la frase “estamos juntos por trabajo”

Si existe acuerdo en la relación y no en el contenido, con madurez no hay afectación sensible.

Desacuerdo entre ambas, inminente el conflicto.

Concepto de comunicación.

Debemos tener en cuenta que el éxito de toda institución depende del conocimiento e identificación de sus miembros con los objetivos a alcanzar y de la creación de un clima de trabajo favorable y esto sólo se logra mediante una comunicación efectiva.

Es necesario tener totalmente claro:

¿Qué es información?

¿Qué es comunicación?

Información.

Para su esclarecimiento diremos que la información no es más que la transferencia de un mensaje del emisor al receptor.

Comunicación

La comunicación es algo más compleja y en la cual intervienen otros elementos, como son el emisor, canal, mensaje, receptor y retroalimentación.

Elementos de la comunicación

Emisor: Sujeto que presenta una información o idea a un receptor.

Mensaje: Lo que el emisor pretende comunicar a través de un canal.

Canal: El portador del mensaje (teléfono, correo etc.)

Receptor: Sujeto que recibe el mensaje

Retroalimentación: Permite al emisor saber si recibieron el mensaje.

Técnicas para eliminar barreras en la comunicación.

Ruido

Eliminarlo

Crear un ambiente favorable.

Contrarrestarlos con mensajes, precisos y firmes.

Diferencias de lenguaje.

Lenguaje simple y directo.

Explícito con los términos técnicos.

Percepciones diferentes

Explicación clara del mensaje de forma que sea entendido por los que tienen diferentes puntos de vista.



Emotividad.

Valorar su propio estado de ánimo y el de los demás.  
Favorecer un ambiente de apoyo.  
Interpretar y entender las reacciones de los otros.

Desconfianza.

Ser honesto y actuar con buenas intenciones. /"/  
Ejemplo personal.  
Actuación coherente.

Elementos prácticos para una comunicación eficiente

- \*Ante todo tener el objetivo de comunicarse.
- \*Saber escuchar.
- \*Mantener la calma y una actitud racional, aunque su estado emocional sea fuerte, tenga en cuenta que la forma es tan importante como lo que se dice.
- \*Hable con claridad, sin rodeos y adaptando lo que quiere decir a quien esta escuchando y a la situación.
- \*Motive y deje que la contraparte hable, así conocerá su criterio
- \*Haga preguntas y tenga en cuenta todas las ideas.
- \*Evite debates innecesarios, pueden dañar la relación.

Costos de una comunicación deficiente

- \*Costos monetarios
- \*Disminuye el servicio al cliente con la correspondiente pérdida de algunos de ellos.
- \*No detectar con rapidez las amenazas competitivas.
- \*No dar respuesta a tiempo a determinados acontecimientos.
- \*Tiempo y energía gastados.
- \*Oportunidades perdidas.
- \*Aumenta la frustración y disminuye la eficiencia.
- \*No se aprovecha la sabiduría colectiva.
- \*Incremento de las tensiones, desmotivación, falta de identificación de los intereses comunes en fin se daña el clima de trabajo.

En las empresas no resulta suficiente con crear una estrategia de comunicación, sino que es necesario concebir la comunicación como uno de los componentes que conforman la estrategia integral.

Como ya lo hemos estudiado anteriormente uno de los factores mas importantes en una organización es el capital humano, y para que éste obtenga un alto desempeño sin duda debe tener una perfecta comunicación tanto interna como externa.

Comunicación Interna.

Se realiza entre los miembros de la organización y puede darse ascendente o descendente, es decir de obreros a gerentes, de directores a gerentes, etc.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

### Comunicación Externa

Se realiza de los miembros de la organización a proveedores, clientes y a toda persona que esté fuera de la organización (relaciones públicas, relaciones de venta y publicidad).

Funciones principales en el ámbito interno de la comunicación

\*Informar: proporcionar los datos necesarios.

\*Ejecutar los planes y controlar los resultados: lograr así las metas de la organización.

\*Motivar al personal: a través de la retroalimentación y el refuerzo de las necesidades psicológicas.

\*Expresar los sentimientos y emociones, como fuente de integración social del empleado y satisfacción de las necesidades.

Función principal de la comunicación externa

Proyectar la identidad corporativa de la organización, de manera que exista una correspondencia y una adecuación entre la identidad proyectada y la imagen percibida por los destinatarios.

La comunicación crea valor y confianza tanto para los clientes como para los proveedores y esto a su vez genera mayor beneficio para la organización.

La comunicación dentro de las organizaciones se caracteriza por su naturaleza multifuncional que responde a diferentes motivos tanto en el plano interno como en el externo,

En tiempos en que la creación de valor es uno de los objetivos empresariales y el trabajo se caracteriza por la capacidad de transmitir y recibir información, así como por las habilidades lingüísticas de los empleados, se lleva a cabo un desplazamiento de la producción material hacia la inmaterial, por eso, se puede considerar que la comunicación ha pasado a formar parte de la producción, con todo eso, conveniente reflexionar sobre esta relación y sobre cómo se adecuan las funciones propias de la comunicación y las de la producción.

Producción material

Las relaciones están claramente delimitadas y jerarquizadas, el trabajador hace una labor mecánica en serie, la comunicación adquiere un valor secundario, se trata de un modelo vertical donde la comunicación fluye de manera unidireccional.

Producción inmaterial

La comunicación es la herramienta más importante, se desarrollan estructuras comunicacionales en el interior de la organización donde la comunicación puede ir en cualquier sentido (es horizontal) y no se da importancia a las jerarquías, el trabajador tiene la suficiente comunicación para adaptarse a los constantes cambios.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

### Importancia de la comunicación en las organizaciones

Hasta hace algunos años un elemento clave para los directivos era mandar, hoy día es mucho más importante establecer una comunicación coherente y así coordinar las decisiones sobre las actividades a realizar.

Las funciones de dirección, planificación, organización, dirección y control, se cumplen a través de la comunicación por lo cual es necesario evaluarla desde el objetivo principal de la organización.

Partiendo de todos estos factores que hemos considerado como parte importante de una organización, es necesario para alcanzar una mejora organizacional, un método que nos permita evaluar que tan buena es la comunicación de nuestra empresa, considerando todos estos factores, tipos que existen de comunicación para de este modo emitir un estudio que nos conlleve a poder evaluar dicho factor y realizar las acciones que se estimen pertinentes para mejorarla totalmente.

### Comunicación

"...Aunque la comunicación se aplica a todas las fases de la administración, es particularmente importante en la función de la dirección. La comunicación es el traspaso de información de un emisor a un receptor, comprendiendo este último la información...."

Por tanto, esta definición se convierte en base para el modelo del proceso de comunicación. El modelo centra su atención en el emisor de la comunicación, la transmisión del mensaje y el receptor del mismo, el modelo también llama la atención hacia el ruido, que interfiere con la buena comunicación, y la retroalimentación que facilite la comunicación.

### La Función de la Comunicación en las Organizaciones

No resulta exagerado decir que la función de la comunicación es el medio a través del cual se unifica la actividad organizada. Se puede considerar como los medios mediante los cuales se alimenta a los sistemas sociales de la información social.

### La Importancia de la Comunicación

Con el transcurso de los años se ha reconocido la importancia de la comunicación en el esfuerzo organizado, por lo cual los psicólogos han estado interesados en este tema. Ellos insisten en los problemas que ocurren en el proceso de comunicación de iniciar, transmitir y recibir información, para lo cual han centrado su atención en la identificación de barreras a la buena comunicación, en especial aquellas que incluyen las relaciones interpersonales de la gente, lo cual resulta prioritario analizarlo a fondo en nuestro método de evaluación para la mejora organizacional, específicamente analizando las redes de comunicación.

### El Propósito de la Comunicación

En un sentido más amplio, el propósito de la comunicación en una empresa es llevar a cabo el cambio, influir la acción hacia el bienestar de la empresa.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas, porque integra las funciones gerenciales.

Especialmente se necesita la comunicación para.

1. Establecer y difundir las metas de una empresa.
2. Desarrollar planes para su logro
3. Organizar los recursos humanos y de otros tipos en la forma más efectiva y eficiente.
4. Seleccionar, desarrollar y evaluar los miembros de la organización.
5. Dirigir, orientar, motivar y crear un clima en el cual las personas quieran contribuir.
6. Controlar el desempeño.

### El Proceso de la Comunicación

Dicho en forma sencilla, el proceso de la comunicación, incluye el emisor, la transmisión de un mensaje a través de un canal seleccionado y el receptor.

A continuación se examinarán en forma detallada los pasos específicos en el proceso.

#### El emisor del mensaje

La comunicación se inicia con el emisor, que tiene un pensamiento o una idea que después se cifra en una forma que pueda ser comprendida tanto por el emisor como por el receptor. Aunque lo normal es pensar en codificar el mensaje en un idioma, existen muchas otras formas de hacerlo, como puede ser el traducir el pensamiento en la computadora.

#### Uso de un canal para transmitir el mensaje

La información se transmite por un canal que vincula al emisor con el receptor. El mensaje puede ser verbal o escrito y se puede transmitir mediante un memorando, una computadora, el teléfono o la televisión, puesto que se dispone de muchas posibilidades, cada una de ellas con ventajas y desventajas, la elección apropiada del canal es vital para la comunicación efectiva.

#### El receptor del mensaje

El receptor tiene que estar preparado para el mensaje, de modo que este se pueda descifrar convirtiéndolo en pensamiento. El siguiente paso en el proceso es descodificar, en el que el receptor convierte en mensaje en pensamiento.

#### Ruido y retroalimentación en la comunicación

Desafortunadamente a la comunicación le afecta el ruido, que es cualquier cosa sea del emisor o receptor que obstaculiza la comunicación.

Para comprobar la efectividad de la comunicación, la persona necesita tener retroalimentación. Nunca se puede tener la seguridad que un mensaje se ha codificado, transmitido, descifrado y comprendido de un modo efectivo, a menos que se confirme mediante la retroalimentación. En forma similar, la



**Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional**  
retroalimentación señala si se ha llevado a cabo el cambio individual u organizacional como resultado de la comunicación.

Dado lo anterior debemos considerar en nuestro método estos 4 elementos para evaluar el proceso de la comunicación con el objetivo de eficientarla mediante procedimientos que nos indiquen la correcta realización de la comunicación, clara y concisa, así como la certeza de que se entendió completamente.

#### La Comunicación en la Empresa

En las empresas actuales, la información tiene que fluir con más rapidez que nunca, incluso una breve parada en una línea de producción de rápido movimiento puede ser muy costosa en productos perdidos. Por lo tanto, es fundamental que se comunique rápidamente los problemas de producción para tomar las medidas correctivas.

Otro punto importante es la cantidad de información que ha aumentado mucho con el transcurso de los años, ocasionando con frecuencia una sobrecarga de información, por lo cual podemos asumir que lo que se necesita no es más información sino información mas pertinente.

#### La necesidad de conocimiento del gerente

Para ser efectivo, el gerente necesita la información adecuada para llevar a cabo las funciones y actividades administrativas, sin embargo, incluso una mirada ocasional a sistemas de comunicación muestra que con frecuencia los gerentes carecen de información vital para tomar decisiones, o que quizá obtengan demasiada información, dando como resultado una sobrecarga.

#### El flujo de la comunicación en la organización

En una organización efectiva, la comunicación fluye en varias direcciones: en forma ascendente, descendente y cruzada. Tradicionalmente se ha insistido en la comunicación descendente, pero existe amplia evidencia de que si la comunicación fluye solo en forma descendente se producirán problemas, de hecho, se podría decir que la comunicación efectiva tiene que comenzar con el subordinado y esto significa principalmente comunicación ascendente. La comunicación fluye también en forma horizontal, es decir, entre personas en niveles de organización igual o similar y diagonalmente entre personas de diferentes niveles que no tienen relación de dependencias directa entre ellas.

Comunicación descendente.- Fluye de las personas en los niveles mas altos a aquellas que se encuentran en niveles inferiores en la jerarquía organizacional. Esta clase de comunicación existe especialmente en organizaciones con ambiente Autoritario.

Desafortunadamente la información se pierde con frecuencia o resulta distorsionada al descender por la cadena de mando. El que la alta administración emita políticas y procedimientos no asegura la comunicación correcta, es por eso que nuestro método se tienen que considerar todos las formas de comunicación para evaluarlas y mejorarlas.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

Comunicación ascendente.- Viaja de subordinados a los superiores y continua ascendiendo por la jerarquía organizacional. Lamentablemente, este flujo con frecuencia resulta obstaculizado por los gerentes en la cadena de comunicación que filtran mensajes y no transmiten toda la información a sus jefes.

La comunicación ascendente es fundamentalmente no directiva y por lo general se encuentra en ambientes organizacionales participativos y democráticos.

Comunicación cruzada.- Influye el flujo horizontal de información entre personas de niveles organizacionales iguales o similares y el flujo diagonal entre personas en diferentes niveles que no tienen relaciones de dependencia directa. Este tipo de comunicación se usa para acelerar el flujo de la información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales.

Comunicación escrita, verbal y no verbal

Los medios de comunicación escritos y verbales tienen características favorables y desfavorables; por lo tanto, se usan con frecuencia juntos, de modo que las cualidades favorables de cada uno puedan completar el otro. Además, quizá se puedan utilizar ayudas visuales para completar tanto la comunicación verbal como la escrita.

La comunicación escrita tiene la ventaja de proporcionar registros, referencias y defensas legales, el mensaje se puede preparar con cuidado y después dirigirlo a un gran auditorio a través de envíos masivos por correo.

Las desventajas son que los mensajes escritos pueden crear montañas de papel, pueden estar expresados en forma deficiente por escritores ineficaces y quizá no proporcionen retroalimentación alguna inmediata.

La comunicación verbal puede ocurrir en una reunión cara a cara de dos personas o en la presentación que hace un gerente a un gran auditorio; puede ser formal e informal y se puede planear o ser accidental.

La ventaja principal de la comunicación verbal es que hace posible un rápido intercambio con retroalimentación inmediata. Sin embargo, la comunicación verbal también tiene desventajas ya que no siempre ahorra tiempo, como los saben bien los gerentes que han asistido a reuniones, en las cuales no se obtuvieron resultados ni se concretaron acuerdos.

La comunicación no verbal se podría definir en las personas que se comunican en muchas formas diferentes, por ejemplo lo que dice una persona puede ser discutido por la comunicación no verbal, como pueden ser expresiones en el rostro y los gestos del cuerpo.

Se supone que la comunicación no verbal debe apoyar a la verbal, pero no siempre es así. Es evidente que la comunicación no verbal puede respaldar o contradecir la comunicación verbal, dando lugar al dicho que con frecuencia las acciones hablan más que las palabras.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

### Barreras y Fallas en la Comunicación

Probablemente no resulte sorprendente que muchos gerentes citen con frecuencia la falla en la comunicación como uno de sus problemas más importantes. Sin embargo a menudo los problemas de comunicación son síntomas más importantes. Por lo tanto, el gerente perceptivo buscara las causas de los problemas de comunicación en lugar de solo hacerle frente a los síntomas. Pueden existir barreras en el emisor, en la transmisión del mensaje, en el receptor o en la retroalimentación.

Dado lo anterior podría mencionar algunas barreras que a mi parecer se deben analizar en el método para evaluar las áreas de oportunidad para la mejora organizacional.

Falta de planeación.- Pocas veces la buena comunicación es el resultado de la casualidad, con frecuencia las personas empiezan a escribir y hablar sin pensar primero.

Suposiciones no aclaradas.- algo que a menudo se pasa por alto, a pesar de ser muy importante, son las suposiciones no comunicadas que fundamentan los mensajes.

Distorsión semántica.- otra barrera en la comunicación efectiva es la distorsión semántica, que puede ser deliberada o accidental.

Mensaje expresados defectuosamente.- A pesar de lo clara que esta la idea en la mente del emisor de la comunicación, quizá esa marcada por palabras deficientes seleccionadas, omisiones, falta de coherencia, organización deficiente de ideas etc.

Barreras a la comunicación en el ambiente internacional.- La comunicación en el ambiente internacional resulta aun mas difícil debido a los diferentes idiomas, culturas y normas sociales.

Perdidas por la transmisión y retención deficientes.- En una serie de transmisiones de una persona a otra los mensajes se vuelven cada vez menos exactos.

Escuchar defectuosamente y evaluación prematura.- Hay muchos conversadores buenos pero pocos que sepan escuchar. Es probable que todos hayan observado personas que intervienen en una discusión con comentarios que no tienen relación con el tema.

Comunicación impersonal.- La comunicación efectiva es algo mas que simplemente transmitir información a los empleados. Requiere de la comunicación cara a cara en un ambiente de franqueza y confianza.

Desconfianza, amenaza y temor.- Estos factores debilitan la comunicación. En un clima donde se encuentran estas fuerzas cualquier mensaje se observara con escepticismo.

Periodo insuficiente para el ajuste al cambio.- El propósito de la comunicación es efectuar cambios que pueden afectar seriamente a los empleados, cambios en el tiempo, el lugar, el tipo, y el orden del trabajo, o cambio en arreglos de grupos o en las habilidades a emplear.





Sobrecarga de información.- Podría pensarse que un flujo mayor e iluminado de información ayudaría a las personas a superar los problemas de comunicación. Sin embargo, el flujo sin restricciones puede dar como resultado demasiada información, lo cual puede ocasionar que se deseche información que si era importante y se tome otra información que no era tan necesaria.

Otras barreras en la comunicación.- Además de las barreras mencionadas para la comunicación efectiva existen muchas otras; En la percepción selectiva las personas tienden a percibir lo que esperan percibir, en la comunicación esto significa que las personas escuchan lo que quieren oír y pasan por alto otra información relevante.

Estrechamente relacionada con la percepción esta la influencia en la actitud, que es las predisposiciones a actuar o no en una cierta forma, es una posición mental con relación a un hecho o estado.

Es evidente que si las personas ya han tomado una decisión no pueden escuchar con objetividad lo que se dice.

Otras barreras mas para la comunicación son las diferencias en el status y el poder entre emisor y el receptor de la comunicación, también cuando la información tiene que pasar a través de varios niveles en la jerarquía organizacional, tiende a distorsionarse por lo mismo.

### Escuchar la clave para la comprensión

El gerente apurado, que nunca escucha, rara vez tendrá un punto de visto objetivo del funcionamiento de la organización. El tiempo, la empatía y la concentración en los mensajes del comunicador son requisitos previos para la comprensión. Las personas quieren ser escuchadas, quieren que se les tome en cuenta con seriedad, quieren ser comprendidas.

La comunicación es la transferencia de información del emisor al receptor, siendo comprendida esta información tanto por el emisor como por el receptor. El proceso de comunicación se inicia con el emisor, quien codifica una idea que envía en forma verbal, por escrito, visual o de alguna otra forma al receptor, ésta decodifica el mensaje y comprende como el emisor quiere comunicar.

A su vez, esto quizá de cómo resultado alguno cambio o acción, no obstante, el proceso de la comunicación puede interrumpirse por el ruido, que es cualquier cosa que obstaculice la comunicación.

En una organización los gerentes deben tener la información necesaria para hacer un buen trabajo, la información quizá no fluya solo en forma descendente o ascendente en la estructura de la organización, sino que también en forma horizontal o diagonal.

La comunicación puede presentarse por escrito, pero es más la información que se comunica verbalmente, además, las personas se comunican mediante gestos y expresiones faciales.

La información se obstaculiza mediante barreras y fallas en la comunicación; La comprensión de estas barreras y la aplicación de pautas para la comunicación y el escuchar efectivos facilitan no solo la comprensión, sino también la administración.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

Se emplea mucho tiempo comunicando en reuniones de comité, la aplicación de las pautas para la comunicación de grupo, harán más productivas estas reuniones. Los medios electrónicos pueden mejorar la comunicación, siendo ejemplo de esto la tele conferencia y la aplicación de las computadoras, dos de los muchos enfoques al manejo de la creciente cantidad de información en las organizaciones.

### Comunicación

“..., el comportamiento humano debe ser entendido antes de poder ser dirigido y controlado efectivamente....”

La administración de personal implica la organización de los recursos humanos. El personal de una empresa es su fuerza de trabajo, por tanto desde hace tiempo, los administradores de personal han aceptado que los recursos humanos son la parte importante de la empresa. Generalmente se cree que la mejor manera de dirigir a la gente es conociendo y aprendiendo todo lo posible acerca de su comportamiento.

Un representante de personal debe ser algo mas que un especialista en principios y técnicas de administración general, y algo muy importante, debe entender por lo menos parcialmente porque la gente se comporta y actúa en la forma que lo hace. Un supervisor no puede dirigir eficazmente a sus empleados si no tiene un conocimiento claro del comportamiento Individual y de grupo.

La motivación y la comunicación son temas del comportamiento que se han derivado de la psicología y de la sociología, respectivamente.

La psicología estudia el comportamiento individual, en tanto que la sociología estudia el comportamiento de grupo. La psicología industrial y la sociología organizacional se refieren básicamente a la aplicación de dichos conocimientos en diversos ambientes y organizaciones.

No es posible entender las relaciones de los empleados sin tener conocimientos de comunicación. Cualquier director de algún trabajo debe observar, estudiar, analizar y entender el comportamiento humano antes de poder hacer frente a los problemas de la fuerza de trabajo

### Comunicación.-

Tradicionalmente un administrador de personal estaba consiente de que había problemas de comunicación en la empresa.

Del grupo e individuales; pero no los consideraba muy importantes respecto a su trabajo en particular. El administrador moderno acepta que la comunicación es parte de las responsabilidades de su trabajo.

Por lo tanto es importante estudiar y analizar los fenómenos de la comunicaciones, los cuales podríamos clasificarlos en las siguientes subdivisiones: problemas de definición y semántica, modelo, barreras, clasificaciones, patrones o redes, función de la percepción y escuchar.

### Problemas de definición y semántica

La Comunicación es el proceso de transmitir la información, el significado y entendimiento de una persona, lugar o cosa, a otra persona lugar o cosa.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

Aunque hay otras alternativas de la definición de comunicación, esta definición tiene elementos clave que debe tener cualquier buena definición de comunicación.

Hay tres elementos fundamentales para tener una definición de comunicación clara y profunda.

1 - La comunicación debe describirse cuidadosamente como un proceso; esto quiere decir la comunicación existe como un flujo de secuencias o como una serie de pasos; no es un acontecimiento aislado.

2.- El segundo elemento de una definición adecuada de comunicación se comprende en la fase "transmitir la información, el significado y el entendimiento". Transmitir solo información no es comunicación, esta es un proceso en dos sentidos. La información no solo debe ser transmitida, sino recibida y entendida; si solo es transmitida y recibida pero no entendida, no hay una verdadera comunicación.

3 - El tercero y último elemento de una definición adecuada de comunicación es la inclusión de entidades tanto humanas como no humanas. Muchas explicaciones anteriores del proceso de comunicación limitan este fenómeno solamente a interrelaciones humanas, aun cuando un ser humano debe ser tanto el que transmite la información como el que la recibe.

Modelo.-

El proceso de comunicación se puede explicar mejor como un modelo que caracteriza una secuencia o una serie de pasos. Aunque no hay acuerdo en el número exacto y la denominación precisa de los pasos a seguir, inicialmente se crea una idea o algo de información; por lo general, a este fenómeno se le llama fuente u origen dentro de un sistema de comunicación.

La transmisión implica mandar un mensaje por escrito, en forma verbal, a través de señales, con tarjetas o en cintas de datos. El espacio, distancia, mecanismo o canal de un mensaje viaja a través de lo que se llama medio de comunicación. Después de que el mensaje ha atravesado por este medio, es recibido por el objeto, al cual se le envió la información, por consiguiente se supone que la recepción debe interpretar y descifrar el mensaje directa o indirectamente a través de un proceso de pensamiento.

Barreras.-

Una pregunta interesante es en que punto del proceso o modelo de comunicación hay la posibilidad de que aparezcan barreras o restricciones. Para generalizar podríamos agruparlas en tres categorías: barreras técnicas, barreras semánticas y barreras humanas.

Barreras técnicas. - En el pasado, los problemas técnicos parecían determinar la existencia de las barreras de la comunicación. Muchas interrupciones en los canales de comunicación se atribuyeron a fallas mecánicas, obstrucciones físicas, mal funcionamiento técnico, obstáculos concretos y otros parámetros tangibles de espacio y distancia evidenciados en las etapas de transmisión, medio, y recepción del proceso de la comunicación. Actualmente se han reducido muchísimo en número y grado las causas técnicas de una comunicación deficiente, lo cual servirá para nuestro método que evalué estas falencias.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

**Barreras Semánticas.** - Los obstáculos semánticos de la comunicación significan una complicación mayor para la transmisión eficaz del entendimiento. Los problemas de semántica son más notorios entre las etapas de comunicación y no dentro de la misma. Los problemas de semántica están en tomo a la pregunta. La semántica se define como el estudio del significado.

**Barreras Humanas.**- también pueden existir impedimentos humanos para la comunicación y estas restricciones se consideran como las más graves de todas las barreras de la comunicación, por lo cual resulta primordial analizarlas concisamente en nuestro método. Estos problemas ocurren debido a las emociones personales, como las predisposiciones, percepciones, competencias, habilidades sensoriales etc.

**Clasificaciones.**-

Por lo general, las formas y tipos de comunicación se agrupan o clarifican en varias categorías para su estudio, análisis, explicación y comparación. Hay varias clasificaciones de comunicación, pero podríamos mencionar tres sistemas de agrupación mas comúnmente usados como lo son 1.- oral y escrita 2- descendente ascendente y lateral y 3.- forma e informal

**Oral y escrita.**- los señalamientos escritos y orales se refieren al tipo de mensajes comunicados. Muchas formas de comunicación, en especial las interpersonales, se hacen orales y por escrito, debido a que en este tipo de comunicación interviene gran parte de la interacción humana.

**Descendente, ascendente y lateral.** - estas clasificaciones se refieren a la dirección de los mensajes y de la información dentro de la estructura de una empresa. Debe optarse por un sistema de comunicación combinado, dado que no es posible elegir solo una de estas formas de comunicación. Las comunicaciones descendentes incluyen comunicaciones frente a frente, intercambios de información a través de jefe-subordinado y así aplica a los otros casos.

**Formal e Informal** - Las clasificaciones de la comunicación formal e informal se refieren a los estilos, maneras y formatos de los flujos de información organizacional. Cuando los mensajes se envían, transmiten y reciben a través de un determinado patrón jerárquico autoritario, al que comúnmente se le llama cadena de mando, entonces tiene lugar la comunicación formal. Sin embargo mucha información dentro de la empresa se intercambia en una forma que parece menos sistemática y más informal. Generalmente, a un sistema de comunicación informal se le llama "canal secreto de comunicación" o "chismorreos" debido a su evidente crecimiento y desarrollo fortuitos.

**Patrones o poderes.**-

Se han investigado exhaustivamente los patrones o redes de comunicación formal. Se puede enviar un mensaje de una persona a otra mediante una de las varias alternativas existentes de patrones o canales de comunicación. Desde luego que unos de estos canales son mas eficaces que otros, de hecho, uno de ellos debe ser probado como optimo.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

Podría decirse que, por lo que respecta a las empresas, realmente no hay una forma exclusiva de comunicarse, puesto que la manera más eficaz de comunicar los mensajes dependerá de factores tales como rapidez, exactitud, costo y limitaciones de tiempo.

Las redes por lo general, se identifican de acuerdo a las configuraciones de sus componentes. Patrones tales como círculo, cadena, rueda, pirámide etc. Cada uno de estos patrones tiene ciertas ventajas y desventajas referentes a su uso. La conclusión general es que la mejor manera de lograr los resultados en una organización es mediante el uso de diversas redes y medios de comunicaciones en lugar de una sola; así se aseguran algunas ventajas, en tanto que las desventajas inherentes se pueden eliminar.

### Función de la percepción.-

Dentro de ciertos limitantes, la gente ve lo que quiere ver, y escucha lo que quiere escuchar. Por consiguiente, el proceso de comunicación no puede entender consistentemente a menos que se tenga una visión de la percepción humana.

La percepción es el proceso de lograr que los sucesos tengan un sentido y de dar significado a las experiencias; es un fenómeno únicamente humano, mediante el cual las personas interpretan los sucesos que le rodean. Cada persona puede percibir los sucesos en forma diferente; por lo tanto la percepción ayuda, pero también puede distorsionar el proceso de la comunicación.

### Lo que significa escuchar.-

Escuchar es un proceso humano inherente a las etapas de recepción y decodificación del modelo de comunicación. Dado que la comunicación es un proceso bidireccional (que implica un entendimiento mutuo), escuchar es un aspecto esencial en cualquier sistema de comunicación.

Por lo general, se mal interpreta y se dice que escuchar es parte mas importante en la recepción que en la decodificación. Se oye con los oídos pero se escucha con la mente. Escuchar eficazmente es un proceso activo el cual se debe analizar claramente en nuestro método para evaluar dicha comunicación; se necesita tanta concentración mental para recibir y decodificar un mensaje como para codificarlo y enviarlo.

Que es escuchar - implica hacer uso conciente del sentido del oído. En un contexto amplio, implica prestar atención o hacer caso del sentido de cualquier comunicación oral o grafica. Aunque por lo general, este concepto se aplica estrictamente con referencia a la recepción y de una manera más universal a todas las formas de información y a todos los datos transmitidos.

Recientemente se ha dado énfasis a esta acción y estos nuevos estudios sostienen que un administrador de tiempo completo emplea la mitad de su tiempo en escuchar; y también revelan que la mayoría de las personas escuchan solo con un 25% de eficacia.

El modelo administrador de personal debe conocer perfectamente los principios de comportamiento de la administración de personal. Tales principios se basan en el conocimiento inicial de los conceptos de motivación y de comunicación. La



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

motivación es un concepto abstracto y complejo del comportamiento cuya definición y evaluación son temas de controversias aun no resueltas.

Con frecuencia, los especialistas en comunicación presentan diversas guías para escuchar con eficacia, y en su mayoría no son más que cuestiones de cortesía en el comportamiento. Muchas de estas guías se enfocan también en el tema que quizá para algunos sea el último recurso al cual recurrir para mejorar su habilidad de escuchar.

Dicho tema es la idea de que una persona que escucha con eficacia es aquella que "tiene la mente abierta y la boca cerrada". No se puede lograr una descodificación eficaz si se cierra la mente, y es imposible ser un buen agente si siempre se esta hablando.

En general, el comportamiento motivado se puede explicar mediante un enfoque de sistemas con variables complejas de la interacción dinámica. En el comportamiento motivado influyen fuertemente factores como el dinero y la aplicación de castigos, premiso etc.

La comunicación es el proceso de transferir información, el significado, y entendimiento de una persona, lugar, o cosa, por lo general un modelo de proceso de comunicación incluye los pasos o etapas de ideas codificación, transmisión, medio, recepción, descodificación y acción.

Las barreras pueden ser técnicas, semánticas o humanas. Por lo general, las formas y tipos de comunicación se agrupan o clasifican en categorías tales como escrita u oral, descendente-ascendente-Lateral, formal e informal.

Se llaman patrones o redes de comunicación a los diferentes ordenamientos configuraciones o sistemas de transferencia de información, datos o mensajes. Tanto la recepción como la acción de escuchar tienen una función determinante en cualquier sistema o forma de comunicación.

### 3.2.2 Cultura Organizacional

Que es la Cultura

"....De hecho existe la posibilidad de que la única cosa realmente importante que los lideres deben hacer es crear y administrar la cultura...."

El lenguaje es uno de los rasgos culturales más distintivos. Aunque no basta conocer otra lengua, si no, es necesario conocer y comprender otras culturas, esto nos permitirá no solo efectuar mejores intercambios sino estar en condiciones de efectuar mejores negociaciones.

Es frecuente encontrar el "shock cultural" cuando una persona es enviada a trabajar sin preparación previa a otra cultura pues se encuentra con una serie de ideas, costumbres y maneras de ver la vida y el trabajo, que puede resultar totalmente ajena a la suya. Incluso puede haber intensos conflictos en este sentido.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

### Cuadro de comparaciones de aspectos de cultura de la Mexicana y la Norteamericana

#### RASGOS

##### Dirección/Supervisión

##### México

Dirección/supervisión Tradicionalista Gran respeto y aceptación de la autoridad. Actitud servil. Dificilmente cuestiona decisión del superior. No hay tradición de delegar responsabilidad. Autoridad obligación de rendir cuentas.

##### Estados Unidos

Desagrado por la autoridad, trata de trabajar lo más posible sin referirse al superior. Se siente justificado al cuestionar decisiones del superior consideradas erróneas. Largo historial de delegar responsabilidades y autoridad claramente definidas firme disposición de rendir cuentas.

##### Control

##### México

No es frecuente el seguimiento ni los sistemas de control y verificación. Están introduciéndose poco a poco principalmente en empresas grandes. Concepto de rendiciones de cuentas un tanto rudimentarias.

##### Estados Unidos

Procedimientos de control y verificación altamente desarrollados. Clara orientación hacia resultados

##### Estética

Apreciación de lo romántico, lo artístico, lo musical y lo místico. En situaciones del trabajo se disfrutan las presentaciones artísticas y la pomposidad.

Poca atención dedicada a adornos. En el trabajo la estética no recibe importancia.

##### Ética

##### México

Decir la verdad en términos absolutos se percibe como descortesía debido a la necesidad de diplomacia. La corrupción existe abiertamente.

##### Estados Unidos

Enorme énfasis en honradez y veracidad: se consideran normas sociales. Los casos de corrupción son severamente sancionados.



”...La cultura se puede entender como un conjunto organizado de reacciones o maneras de conducirse, característico de una sociedad particular...”

Según shein (1990): define a la cultura como un esquema de suposiciones básicas, inventadas descubiertas o desarrolladas por un determinado grupo conforme aprende a lidiar con sus problemas respecto a la adaptación externa y a la integración interna.

Según pfiffner y sherwood (1970) es importante el estudio de la cultura para los directivos ya que: facilita la comprensión del funcionamiento de las organizaciones. Le ayuda a predecir la conducta.

Constituye un sustituto de la experiencia, facilita los cambios.

“...Las culturas organizacionales influyen de manera decisiva en el Comportamiento de los empleados...”

#### Subsistemas de la cultura

Pueden catalogarse tres subsistemas en los aspectos culturales de una sociedad: ideológico, sociológico y tecnológico.

Subsistema ideológico: Se refiere a las creencias, ideas, valores en suma a la filosofía y los modos de ver el universo imperante en una cultura. Aquí se destacan los valores, todo aquello que la sociedad o el individuo considera como una situación ideal.

Subsistema sociológico: Se refiere a la conducta humana, como son normas, que regula la interacción de los individuos, tabúes, prohibición de efectuar ciertos tipos de comportamiento, rol o papel la acción que debe desempeñar una persona.

Estatus: Constituye a una posición, con deberes y privilegios reconocidos dentro de una jerarquía.

Ritos: Se entiende una serie de actos preestablecidos llevados a cabo en ciertas ocasiones.

Costumbres: Son comportamientos repetidos cada vez que se presenta situaciones semejantes, una especie de hábitos.

Subsistema tecnológico: Cada cultura emplea diversos utensilios y herramientas a fin de ayudarse a obtener satisfactores para sus necesidades. El subsistema tecnológico permea las actividades de producción e influye por medio de los contactos sociales, en las actitudes, los valores, las costumbres etc.

#### Cultura y personalidad

El individuo nace con un equipo de comportamientos, el cual va a ser enriquecido por la atmósfera cultural; alcanza su máxima expresión solo dentro del contexto social, pues individuo y sociedad no son términos contrapuestos sino complementarios.





Cada individuo posee un organismo y una serie de habilidades y experiencia que lo hacen único además de que la cultura le imprime su sello por medio de costumbres, normas y valores.

### Subcultura

- regional: diferencias en las culturas de diferente región geográfica
- ocupacional: diferencias según la ocupación de cada individuo
- organizacional: diferencias y especializaciones de las organizaciones,
- subcultura propia de la empresa, ejem. Los tipos de términos que se utiliza

### Estratificación y movilidad sociales

- Es un hecho bien conocido el de la división del trabajo probablemente desde la aglutinación del ser humano en las hordas primitivas, se dio cuenta de la necesidad de que cada uno de los miembros del grupo se encargara de diverso tipos de tareas, algunas de las cuales seguramente eran consideradas mas peligrosas y difíciles (por ejemplo, la cacería), concediéndoles mayor prestigio, esto condujo a la formación de jerarquías.

En toda sociedad existen diversos estatus o jerarquías. El individuo que cuenta con cierto estatus esta obligado a comportarse de cierta forma, pues juega un papel; los demás esperan de el ciertos patrones conductuales.

Las personas ocupantes de un estatus se sienten atraídas por quienes se encuentran al mismo nivel y tienden a rechazar a quienes se encuentran en otras jerarquías.

Los agrupamientos espontáneos surgidos en los diversos niveles se denominan clases sociales, cada clase social se puede considerar como un subsistema que, aunque participa de los rasgos culturales generales posee un conjunto propio de valores, norma, actitudes, patrones de comportamiento etc.

Los indicadores principales son: la ocupación, el grado de estudios, el nivel de ingresos, el lugar de residencia etc.

Sistema de castas (circulo cerrado de jerarquías), la persona nacida dentro de un estatus no puede pasar a otro, ejemplo: durante la época colonial y recientemente en la india.

Actualmente en los países occidentales existe lo que llamamos la movilidad social vertical, o sea, el paso de una clase social a otra.

La movilidad horizontal se refiere al cambio de ocupación, o lugar de residencia.

### La cultura de la pobreza

Según el científico Rubén Ardila, la psicología social de la pobreza se caracteriza por los siguientes aspectos:

- a) lenguaje: el arsenal lingüístico resulta bastante reducido y tiene como objetivo reforzar la estructura social en vez de transmitir información.



b) sentido del tiempo: están enraizados en el presente y se muestran Indiferentes hacia el futuro.

c) centro de control: los pobres creen estar más sujetos a los factores externos ambientales, en la gestión y la determinación de la propia vida.

Nota: esta semblanza se aplica a términos generales, afortunadamente existen excepciones.

#### Rasgos Culturales en diversas naciones

Hofstede (investigador holandés) trabajo de manera ardua sobre los aspectos culturales en la organización. Llevo diversas investigaciones con las cuales llego a las siguientes conclusiones y datos después de diferentes análisis.

Encontró algo importante: la cultura nacional influía más que la posición jerárquica, la profesión, la edad o el sexo para explicar las actitudes y los valores relativos al trabajo.

Las dimensiones culturales a las cuales arriba constituyen los extremos de cada escala, desde luego que hay puntos intermedios

- Individualismo vs. colectivismo:

Individualismo implica relaciones interpersonales lejanas, el individuo se ocupa solo de si mismo y de sus familiares inmediatos, (cita en el edificio rockefeller: "creo en el valor supremo del individuo y en su derecho a la vida, la libertad y la persecución de la felicidad... el mundo no debe proporcionar a nadie un sustento pero si la forma debe ganarse la vida...")

El colectivismo es caracterizado por redes sociales compactas, la vida en grupos especialmente la familia resulta el denominador común se espera que los miembros del grupo se cuiden y apoyen mutuamente y la lealtad es preponderante

- Distancia de poder: se refiere a la manera en que los miembros con menor poder dentro de una organización aceptan la distribución desigual de aquel (se acepta lo que dice el jefe porque es el jefe, tenga o no razón) los titulo, jerarquías y el formalismo son muy importantes.
- Evitación de la incertidumbre: mide el grado en el cual las personas en una sociedad se sienten amenazadas por situaciones ambiguas y el grado en el cual intentan evitarlas mediante el ofrecimiento de estabilidad en el trabajo, el establecimiento de reglas formales (característica de la burocracia) el rechazo de comportamientos e ideas fuera de lo esperado tolerancia hacia cualquier desviación de la medianía), la aceptación de verdades absolutas y el logro de conocimientos completos.
- "Feminidad vs. Masculinidad" (Hofstede, conceptúa la masculinidad como el grado en el cual los valores dominantes en una sociedad ponen énfasis en la asertividad, la adquisición de dinero y bienes materiales, la feminidad



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

se enfoca a las interpersonales, el interés por los demás y la calidad de vida en general.

De acuerdo a esto las naciones con mayor grado de masculinidad definirán más rígidamente los roles de los dos sexos, de tal forma que las mujeres no podrán desempeñar trabajos tradicionalmente reservados a los hombres.

La cultura respecto al trabajo

- Para satisfacer las necesidades primarias: alimentación, vestido, etc. El trabajo constituye una acción trascendente
- Ahora bien, las perspectivas hacia el trabajo pueden ser diferentes en la cultura occidental, la religión predominante es el cristianismo, con sus diversas variantes, y el judaísmo en el génesis, Dios, iracundo ante la desobediencia de Eva y Adán, los maldice, a la primera, con el parto doloroso, y al segundo con el trabajo: "ganarás el pan con el sudor de tu frente". así pues, el trabajo es considerado como un castigo divino, no tiene nada de extraño, entonces, tratar de evadirlo (en algunas sociedades).
- En otras, principalmente en donde se practica el protestantismo calvinista, la postura es diferente: entre más trabaje una persona, más estará siendo castigada y más lavará sus pecados; por tanto, tendrá mayores posibilidades de obtener la salvación, lo anterior, aunado a una vida frugal ("más fácil será que un camello pase por el ojo de una aguja que un rico entre en el reino de los cielos"), conduce a la acumulación de capitales, entonces, esta acumulación será vista como un signo de santidad.
- Max weber (1958) atribuyo a la religión la riqueza de las naciones. dice que el ideal de los católicos es retirarse del mundo, a un monasterio, a la contemplación, en cambio, el ideal protestante, especialmente de los calvinistas, es luchar en el mundo, trabajar intensamente y acumular riquezas para hacer el bien, por tanto, los países católicos están menos desarrollados económicamente en comparación con los protestantes.
- En el sintoísmo, religión preponderante en los países asiáticos (con creciente potencial económico), el mundo fue creado por el trabajo de los dioses; éstos son dioses de la producción, no de la creación, así, la misión de los seres humanos es "...trabajar para el establecimiento del reino de los dioses..."

Cultura organizacional

- En las organizaciones, existe un proceso de "selección natural", donde las personas con creencias y valores semejantes permanecen en la organización, pues se encuentran en un entorno afín, así, la cultura organizacional va reforzándose, por tanto, cambiar la cultura organizacional significa transformar dichas creencias y valores, firmemente enraizadas en las mentes de la mayoría de los miembros de la organización.
- Las organizaciones se catalogan en dos polos opuestos respecto a la cultura: mecanicista y orgánicas.



La cultura y las prácticas de recursos humanos

¿Cuáles son algunas de las acciones del área de recursos humanos que inciden sobre la formación de la cultura? Yeung.

- La Comunicación
- La Integración (reclutamiento, selección e inducción)
- La Evaluación del desempeño
- El Desarrollo
- Las Recompensas

Elementos integradores de la cultura organizacional (schein)

➤ La relación de la organización con el entorno.

Siendo cuidadosa respecto a la ecología, creación de empleos, cumplimiento a la legislación, atención a clientes, etc., o no.

➤ La naturaleza de la actividad humana

¿Se espera que las personas participen activamente en la conducción de las organizaciones, o que callen y acaten las órdenes impartidas por los jefes?

➤ La realidad y la verdad

En algunas organizaciones, la realidad sólo se ve por medio de los jefes y, por ende, la verdad está en sus aseveraciones u órdenes, en otros lados, la investigación (es decir, la generación de conocimientos y no la repetición memorista) tiene la función de explorar la realidad y tomar decisiones más certeras.

➤ El Tiempo

La organización puede orientarse fundamentalmente al pasado, al presente o al futuro.

➤ La Naturaleza Humana

Anteriormente presentadas en las teorías gerenciales y los supuestos respectivos referentes a los seres humanos.

➤ Las Relaciones Interpersonales

¿Debe prevalecer el interés del individuo sobre el grupo o a la inversa? ¿Cuáles son las formas correctas de relacionarse?

➤ La homogeneidad y la Diversidad

Pueden buscarse ideas o enfoques muy semejantes entre los miembros o grupos, o por el contrario, aprovechar las diferencias a fin de generar nuevas ideas y dar mayor riqueza a los puntos de vista. ¿Se acepta o se reprime la innovación y la desavenencia?

Hofstede y colaboradores, agregaron las siguientes dimensiones:

- Orientación hacia los procesos o hacia los productos.
- Orientación hacia los empleados o hacia el trabajo.
- Parroquial vs. profesional.
- Sistema abierto o cerrado.



- Control laxo o rígido.
- Normatividad o pragmatismo.

Culturas resultantes del modelo denominado valores en conflicto (Quinn y colaboradores)

Cultura de grupo: el interés fundamental se centra en las relaciones Interpersonales, los valores predominantes son la confianza, la pertenencia y la participación, los líderes tienden a la consideración y el apoyo, colocan el énfasis en el trabajo en equipo, los criterios de eficiencia incluyen el desarrollo del potencial humano y el compromiso de los miembros en la organización.

Cultura de desarrollo: pone énfasis en la adquisición de recursos, la creatividad y la adaptación a los aspectos externos a la organización, los directivos tienden a ser idealistas, emprendedores, inclinados a aceptar riesgos, a establecer una visión del futuro y a conseguir apoyos externos.

La motivación se centra alrededor del crecimiento de la organización, la creatividad y la variedad.

Cultura racional: se coloca la atención en la productividad, el desempeño y los avances respecto al logro de objetivos bien definidos, la motivación estriba en la competencia y el logro de metas, los líderes tienden a ser directivos, orientados hacia la consecución de objetivos, los criterios de éxito incluyen: planeación, productividad y eficiencia.

Cultura jerárquica: se enfatiza la uniformidad, la coordinación, la evaluación, la eficiencia interna, la lógica de la organización interna y la estabilidad, la motivación se centra en alcanzar la seguridad y el orden mediante el establecimiento y el cumplimiento de las normas, los líderes tienden a ser cautelosos y conservadores, prestando atención a los aspectos técnicos, los criterios de eficiencia incluyen el alcance, la estabilidad y el control.

La cultura de las organizaciones exitosas

- Realizan esfuerzos para comunicarse constantemente con todas las partes interesadas (clientes y trabajadores principalmente).
- Centralizan la formulación de políticas pero descentralizan la ejecución.
- Emplean mecanismos de integración, conocimiento de los trabajadores de la misión y objetivos de la empresa.
- Invierten fuertemente en su capital humano, siendo importante la competitividad y satisfacción del cliente, además la capacitación y el desarrollo constantes resultan imprescindibles para la promoción, en vez de contratación de externos.
- Mantienen una orientación constante hacia los resultados y el mejoramiento constante, midiendo este mejoramiento por medio de resultados demostrables, recompensando el logro y no solo el esfuerzo.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

### Facetas de las empresas exitosas (collins y porras)

- Las empresas exitosas no tienen puesta su mira en la generación de Ganancias, se guían por una serie de valores básicos.
- No existe un conjunto de valores "correcto", lo importante es creer y actuar de acuerdo con los valores.
- No son necesarios los líderes carismáticos, los líderes pusieron su esfuerzo en construir una organización perdurable más que en brillar individualmente
- Lo único constante es el cambio, como fuerza impulsora hacia el progreso, pero manteniendo inalterables sus valores básicos.
- No hay temor de comprometerse con grandes metas, a veces muy audaces, para estimular a las personas y como impulso hacia el avance.
- No tienen temor a los ensayos y errores, dan cabida a la Experimentación y al aprendizaje a base de fallas.
- Se concentran en superar sus propios logros, el hecho de aventajar a los competidores viene como subproducto de rebasar sus propios éxitos.
- Persiguen varias cosas a la vez, encuentran la manera de servir a la vez a dos o más amos.

### El cambio de la cultura organizacional

Algunas recomendaciones importantes al respecto son:

- Es necesario partir de la misión, la visión y los valores correspondientes.
- Diseñar el tipo de cultura deseada, considerando los elementos ofrecidos por Schein como base, pues si no se diseña dicha cultura deseada, ésta surgirá espontáneamente, por tanto es mejor planearla que esperar su nacimiento natural.
- Una vez determinado el tipo de cultura deseado y necesario para cumplir la misión, es necesario ir introduciendo cambios, siguiendo una estrategia, y en base a una transformación paulatina.

Esta transformación de la cultura será más aceptada sí:

- Las personas que dirigen y conducen la organización, o los departamentos, experimentan presiones, tanto internas como externas para cambiar, quizá la conciencia de los retos del presente y el futuro en relación con la competitividad puede ayudar.
- Se involucran en el cambio y están deseosos de experimentar con nuevos procedimientos y nuevas ideas.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

- Se utilizan como motores del cambio personas comprometidas con la misión, los objetivos, los procesos, las técnicas, etc.
- Existe interés en obtener resultados tangibles a mediano y largo plazo, en vez de querer verlos al día siguiente.

Pero este Intento de transformación puede generar resistencia, algunas razones son:

- No se ven claramente las razones para cambiar.
- La velocidad de los cambios, si se implementan nuevos cambios antes de concluir los anteriores, se genera ansiedad y estrés.
- Los métodos propuestos no se perciben claramente como el remedio para los males existentes.
- Los cambios se perciben como una amenaza a las necesidades psicológicas y sociales.
- Generalmente un cambio conlleva órdenes superiores, lo cual significa una cierta restricción a la propia autonomía e iniciativa.
- Una modificación a lo establecido acarrea mayor esfuerzo, tiempo, atención y energía, por lo tanto debe haber una visualización clara de los beneficios.
- Cualquier novedad en los procedimientos, políticas o estructuras, implica incertidumbre en cuanto al futuro, en cuanto que las personas desconocen si cuentan con las capacidades para enfrentarse con éxito a esa nueva situación.
- Pueden verse también amenazas a la necesidad de estatus, donde los superiores no quieren perder su poder.
- Pueden percibirse indicios de alterar las relaciones interpersonales establecidas.
- La posible amenaza a la seguridad económica, percibiendo que quizá los servicios de algunas personas ya no sean requeridos en el futuro.
- La modificación amenaza a las premisas culturales existentes. valores, normas, costumbres, etc.

Que se puede hacer ante esto.

- Mostrar la necesidad del cambio, plantear los problemas existentes en los antiguos modos de operar apoyándose en estándares y sistemas de información.
- Incrementar la comunicación en ambos sentidos.
- Permitir la participación con ideas, sugerencias y decisiones.
- Mostrar los beneficios personales y organizacionales con datos.
- Poner énfasis en la manera que el cambio puede contribuir a satisfacer las necesidades psicológicas, sociales y organizacionales.
- Presentar casos exitosos de la aplicación de los procedimientos y cambios propuestos.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

- Dar a conocer los objetivos e intenciones del cambio, respetándolos siempre.
- Prestar atención a la necesidad de seguridad exhibiendo las políticas para asegurar la permanencia en el empleo, los ingresos, el estatus, la capacitación, etc.
- Efectuar un diagnóstico de los rasgos culturales presentes y analizar cuales pueden facilitar el cambio.

Hemos definido la cultura y el cambio, hemos aprendido que ninguno es sencillo y franco, y que los dos se requieren ser analizados por nuestro método para encontrar las áreas de oportunidad para mejorar la organización, evaluando el comportamiento humano con el fin de obtener los mejores resultados de las personas que laboran en la organización.

Todos estos factores que hemos considerado como parte importante de una organización, es necesario para alcanzar una mejora organizacional, un método que nos permita evaluar la cultura organizacional de nuestra empresa, considerando todos estos factores, tipos que existen de cultura para de este modo realizar un estudio que nos dirija a poder evaluar dichos factores y estar en posibilidad de realizar las acciones que se requieran para mejorar la organización.

### Un Ejemplo de Cultura

“...Alejandro ansiaba que llegara el momento de su primera reunión con Fernando, por su parte, Fernando, también estaba excitado. Ambos tenían sólidas reputaciones en un área específica; desde un punto de vista profesional, se conocían bien, ambos tenían el mismo puesto pero en diferentes países. Largos meses de conversaciones habían resultado en la posibilidad de una sociedad conjunta capaz de dominar un continente

Por desgracia ambos individuos se dieron cuenta rápidamente la imposibilidad de trabajar juntos con efectividad, Alejandro se sentía incomodo con la costumbre de Fernando de acercarse demasiado y gesticular en exceso.

Cada vez que sucedía, Alejandro se echaba para atrás de manera instintiva. Cuando le contestaba a Fernando siempre lo hacia de manera pausada y carente de emoción, esto enojaba a Fernando, Se inclinaba hacia adelante intentando restablecer el debate pasional, con la misma firmeza, Alejandro se volvía hacia atrás, por lo cual Alejandro empezó a considerar a Fernando agresivo y argumentativo; por su parte Fernando tuvo la impresión que Alejandro era frío y desinteresado. La brecha de ellos empezó a ensancharse considerablemente. La percepción de ambos de que la negociación no estaba llegando a ninguna parte. Si personas de amplia experiencia no eran capaces de trabajar de manera armoniosa....”

Que sucedió en este ejemplo breve y simple de los efectos culturales al nivel interpersonal. Alejandro y Fernando no se entendían debido a ellos, se infirió que sus empresas tampoco podrían operar una sola. La intención de unir sus esfuerzos fue pospuesta de manera indefinida y nunca se logro la alianza estratégica.

¿Porque no trabajaron juntos Alejandro y Fernando? Resulta muy fácil encogerse y decir a las diferencias culturales, pero esta afirmación es tan incorrecta como imprecisa. La verdadera razón fue simplemente la distancia corporal. Como





## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

resultado de este desequilibrio de comportamiento, surgieron otras diferencias magnificadas del mismo tipo, tales como rapidez, y forma de hablar, y posteriormente fueron estereotipos tales como agresividad y frialdad.

Discusión racional no lleva a ninguna parte. Se presenta entonces la tentación irresistible de usar el poder.

Corazones y mentes. - Las razones para el cambio son muy validas. Sabemos que su discusión racional no nos permitirá lograrlo. Tan bien sabemos que el poder probablemente provocara efectos laterales indeseables. Por consiguiente, tenemos que ganamos a la gente, persuadirlos de nuestro punto de vista.

La gente no es tonta, algunas veces pueden comportarse como tontos, pero en realidad no lo son, escuchan si en realidad creen que eres honesto y piense que lo que les dices les puede ayudar, si no es así no te ponen atención.

Por lo anterior si se esta decidido a ganarse los corazones y las mentes de la gente, solo existen dos caminos. El primero es manipularlos y tristemente esta es la ruta mas frecuente y la otra forma es en permitirles convencerse por si mismos. Este es el verdadero liderazgo y muchas veces es como una cualidad del gerente requerido para que los seguidores le entreguen sus corazones y mentes.

Métodos para intentar provocar cambios: una evaluación

Los tres métodos más comunes para intentar instituir cambios tienen todos grandes Limitaciones.

La discusión racional no nos llevara muy lejos, ganarse los corazones y las mentes de la gente solo pueden hacerlo unos cuantos. El ejercicio del poder, desembocará casi inevitablemente, en crear efectos indeseables. Además, no hay garantías de que los cambios resultantes sean precisamente los deseados originalmente.

Al llegar a este punto, es casi imposible no sentir un alto grado de desaliento. Muchos Libros gerenciales, sugieren la existencia de maneras fáciles de obtener estos resultados; este libro enfatiza que no lo es. En realidad se sugiere, que no hay un método fácil para modificar una cultura organizacional.

El gran poder de la cultura como fuerza contraria a los cambios es uno de los factores principales. Hay otros más, con demasiada frecuencia, cuando se trata de organizaciones empresariales, nuestra percepción es en parte apropiada, pero en gran medida inapropiada.

Puntos clave para considerar en cambio cultural

-Intentar cambiar la cultura directamente es más inútil aun que tratar de cambiar directamente las actitudes

-Es necesario comprender la cultura existente. Lo implícito debe hacerse explícito.

Este es un proceso delicado para le cual conviene contratar consultores externos.

-Es inevitable que la cultural prevaleciente tenga efectos productivos y contraproducentes. La gente debe entenderlos.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

El desequilibrio se debió al comportamiento, pero ¿Por qué se presentó dicho desequilibrio? Ocurrió debido a que ambas partes hicieron supuestos (conflictos) acerca de la separación corporal adecuada. Ambos supuestos eran implícitos en sus respectivos comportamientos. Ni Cesar ni Fernando se preguntaron si sus supuestos sobre esto eran correctos, tampoco consideraron que las personas de distintas nacionalidades podrían tener ideas potencialmente conflictivas acerca de la separación corporal correcta.

Lo único que sabían es que no pudieron trabajar juntos; no determinaron porque y como nunca lo supieron fueron incapaces de aprender de esta experiencia, desafortunadamente estos episodios son muy frecuentes, por lo cual resulta importante para nuestro método ver claramente este tipo de factores para mejorar la organización.

### Definición de cultura

En los últimos años se han definido muchas definiciones de cultura organizacional muy poco adecuadas, en especial en los libros gerenciales de cambios. Una de las definiciones más comunes de cultura es "la forma que se hacen las cosas aquí". Sin embargo, un análisis rudimentario de esta definición pone al descubierto sus deficiencias "la forma que se hacen las cosas aquí", se refiere al comportamiento.

Mi definición de cultura es simple, la cultura es en general un supuesto implícito, en particular, un conjunto de supuestos implícitos en un comportamiento. El poder de la cultura se deriva en tal grado de este aspecto implícito. Para cambiar una cultura, lo implícito debe hacerse explícito y resolverse. Esto resulta especialmente difícil debido al problema obvio de tener que identificar en primer lugar que es lo implícito.

### Como se forma la cultura

Cual es el origen de la cultura, podríamos poner un ejemplo, imaginemos que iniciamos una empresa y nadie se conoce, como pasan los días en lugar de llamarse con respecto, se empiezan a llamar por apodosos y el horario era estipulado de comida una y media horas y las personas al paso de los días empezaron a retardarse y no respetaban dichos horarios.

Esto se llama normas de comportamiento como en el ejemplo eran de puntualidad, formalidad, disciplina y productividad, relacionadas en todos los tipos con el comportamiento.

Las normas de comportamiento incluyen dos puntos de gran interés, el primero es que surgen con bastante rapidez y el segundo es que la gente es muy conciente de ellas.

Esto podría explicarse como "si hago esto" (comportamiento) se produce un efecto inmediato "(resultado)". Pienso que esto sucederá (expectativa).

De esta manera podríamos decir que si vamos a la escuela el primer día y comienzas a hacer preguntas fuera de lugar (comportamiento), la reacción inmediata será de desaprobación social (resultado). Ahora ya se lo que puede suceder (expectativa)



Imaginemos ahora que han pasado muchos meses, quizá un año cada norma de comportamiento hemos recorrido muchas veces el ciclo del comportamiento/resultado/expectativa. Vemos que surge un nuevo factor llamado actitud.

Como se difiere la actitud de la expectativa, pues mientras la actitud surge de manera rápida, la actitud requiere mucho más tiempo para formarse. Mientras somos muy concientes de la expectativa, no lo somos tanto de la actitud. Con la actitud empezamos a dar por sabidas las cosas.

Si regresamos al ejemplo del lugar que llegamos por primera vez, han pasado varios años todo el personal ha recorrido el ciclo de primer orden (comportamiento/resultado/expectativa) innumerable veces. También han sido expuestos al ciclo de segundo orden (comportamiento/resultado/actitud) en numerosas ocasiones.

El comportamiento manifestado en forma de normas se ha constituido en normas de actitud de las cuales casi nadie es conciente. Sin notarlo, ha surgido otro elemento el cual llamamos cultura.

¿Como se difiere la cultura de la actitud? Consideramos nuevamente los dos puntos clave relacionado con el tiempo y la concietización. La actitud surgió en cuestión de meses, la cultura requirió muchos años y mientras somos concientes de la actitud, no somos concientes para nada de nuestra cultura.

Dado lo anterior volvemos a uno de los factores iniciales del comportamiento original, el planteamiento de preguntas difíciles. Al nivel de expectativas, somos concientes de que no debemos hacerlas. El nivel de actitud, apenas somos concientes de que no debemos hacerlas, simplemente no las hacemos, pero al nivel cultural, ni siquiera se nos ocurriría plantearlas. Suponemos de manera implícita que no deben hacerse, y si nos encontramos con alguien recién llegado a la empresa que nos comparta nuestros supuestos implícitos, probablemente nos sentiríamos muy ofendidos sin saber en realidad porque.

Ya habiendo definido la cultura y mostrado como se origina, necesitamos ahora considerar el concepto de cambio.

### El concepto de cambio

El cambio es simultáneamente uno de los grandes temas y un de los términos mas gastados de nuestro tiempo. Usamos la palabra cambio sin ni siquiera pensar en su significado, lo cual hace que sea un término gastado,

El cambio es una realidad incomoda, que no se tenga ninguna duda al respecto. Para empezar, no existen sinónimos exactos del cambio descriptivos del término. Cuando una palabra no tiene sinónimos obvios, lo más probable es que sea un concepto fundamental. Este es el caso del cambio. Es un concepto fundamental poco comprendido y de inmensa importancia en el mundo moderno.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

Una definición técnica del cambio puede expresarse como una diferencia significativa. Un cambio es la experiencia de diferencias significativas, es por encima de cualquier cosa, una experiencia y pueden ser personales individuales. Mi experiencia de un evento dado puede ser muy diferente a la tuya.

De esta manera, las reacciones de la gente a lo que se supone debe ser un cambio pueden ser muy diversas. Para alguien, la redundancia puede constituir la oportunidad de hacer lo que siempre ha deseado, y para otro significa otra cosa totalmente diferente, por lo cual es importante reconocer que las experiencias de diferentes personas ante una situación nunca son iguales a otros. Por desgracia, esto es exactamente lo que se supone cuando se trata de cambios en la cultura corporativa.

### Tiempos para los cambios culturales

Definimos ya el cambio como "la experiencia de diferencias significativas". El análisis estratégico no es una administración del cambio. El cambio no puede hacerse con el simple hecho de hablar de él.

El Ingrediente vital del cambio es la acción, sin acción no hay cambios, sin acciones sostenibles no hay cambios sostenibles, sin acciones de progreso no hay cambios valiosos y estas son las verdades simples ignoradas por muchos.

### Formas para tratar de inducir cambios

Existen tres formas tradicionales para intentar instrumentar cambios:

- Discusión racional
- Poder
- Corazones y cerebros

La discusión racional. - existe un imperativo para el cambio y la organización necesita reaccionar, es casi seguro que habrá un argumento racional para el cambio. Esto es lo que debería suceder, pero casi nunca sucede en la práctica, ni en el trabajo ni en otras situaciones

Poder.- Pocos de nosotros somos melancólicos para gozar del poder por el solo hecho de ejercerlo. La mayor parte desea lograr lo que se busca proporcionando razones validas, esto es, a través de la discusión racional, pero si la discusión racional no alcanza sus fines, ¿que otro recurso queda?

Esta situación es especialmente aplicable a la gente proveniente de otras organizaciones. Si han tenido experiencia previa en los cambios, saben que

- Se debe tener mucho cuidado en evitar una cultura son síndrome de atacantes y defensores.
- La gente debe entender como se forma la cultura, por que existe, que cosas buenas y malas contiene y por que es mas fácil triunfar con un enfoque en comportamiento y resultados.

"...Principio de un gran problema cultural: Tratar de modificar el comportamiento cambiando la cultura equivale a atacar el problema desde una dirección equivocada.

No funciona...."



Mi enfoque de los cambios culturales se fundamenta en la premisa de que se debe manejar y administrarse. El ciclo de cambio cultural descrito con anterioridad nos proporcionará un modelo y mecanismo para el cambio, sin embargo, este modelo y mecanismo es a su vez, un enfoque que de resolución de problemas que ejemplifica la imposibilidad de hacerlo sin acertividad.

Los conflictos son una de las características naturales e inevitables de la interacción humana. Todos los seres humanos son similares hasta cierto punto y todos los seres humanos son también diferentes hasta cierto grado. Nuestras similitudes rara vez son problemas pero las diferencias provocan conflictos.

Para deshacerse de los conflictos personales, es necesario aprender a olvidar nuestras emociones y volvemos desapasionados. Este cambio de enfoque contiene tres elementos.

1.- Respeto mutuo- me respeto a mi mismo y te respeto a ti, por consiguiente no intentare atacarte o manipularte y te pide lo mismo.

2.- Desacuerdos legítimos.- sin embargo, existe un tema en el cual no estamos de acuerdo. -Sin importar quien de nosotros tiene la razón o estas equivocado, seguimos teniendo un desacuerdo, el cual es legítimo.

3.- Contrato psicológico.- me comprometo a trabajar contigo en este tema de tal manera que nos sea posible alcanzar un acuerdo aceptable y benéfico para ambos.

Hemos definido la cultura y el cambio, hemos aprendido que ninguno es simple y directo y que los dos se requieren ser analizados por nuestro método para encontrar las áreas de oportunidad para mejorar la organización, evaluando el comportamiento humano con el fin de obtener los mejores resultados de las personas que laboran en la organización.

También hemos aprendido que la cultura contiene multitud de dificultades, sin embargo, muchas organizaciones tienen culturas notoriamente disfuncionales. Con frecuencia, el cambio cultural no solo es deseable sino realmente indispensable para la supervivencia.

Ha llegado el momento de considerar algunas de las dificultades prácticas experimentales por las diversas organizaciones en el espinoso camino hacia un cambio de cultura corporativa con el objetivo principal de obtener mejores rendimientos en una organización de cualquier tipo que sea.

Partiendo de todos estos factores que hemos considerado como parte importante de una organización, es necesario para alcanzar una mejora organizacional, un método que nos permita evaluar la cultura organizacional de nuestra empresa, considerando todos estos factores, tipos que existen de cultura para de este modo emitir un estudio que nos dirija a poder evaluar dicho factor y realizar las acciones que se estimen pertinentes para mejorarla totalmente.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

### Organización Efectiva y Cultura Organizacional

“...La falta de diseño en la organización es ilógica, cruel, un desperdicio e ineficiente. Es ilógica porque lo primero que se requiere siempre es un buen diseño o planeación, es cruel porque quienes sufren principalmente por la falta de diseño en la organización, son aquellas personas que trabajan en una empresa y es un desperdicio porque a menos de que los trabajos se ordenen con toda claridad a lo largo de las líneas de especialización funcional, será imposible capacitar a nuevo hombres para que tengan éxito en puestos cuando sus titulares sean ascendidos, renuncien o se retiren y es ineficiente, porque si la administración no se basa en principios, se basara en personalidades, con el consiguiente aumento de políticas de la compañía, porque una maquina no operara suavemente cuando en su construcción se han ignorado los principios fundamentales de la ingeniería...”

Organizar incluye desarrollar una estructura intencional de roles para el desempeño efectivo. La organización requiere de una red de centros de decisión y comunicación para coordinar los esfuerzos hacia las metas del grupo y la empresa, para que funcione, se tiene que comprender la estructura organizacional y se deben llevar a la práctica los principios.

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia. A los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver que la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa.

Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

El aspecto central de las organizaciones con miras al éxito es la calidad de sus líderes con plena libertad en el sentido de su autonomía, poseedores de un alto nivel de capacidades, lo cual le permite gerenciar el cambio con visión proactiva.

"...La cultura, por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada, pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo.... “

#### Concepto de cultura

Con respecto a lo que es cultura, se puede inferir, que abarca tantos aspectos que no existe acción humana que no este contemplada en el renglón cultural.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

Este orden de ideas, nos induce a pensar que todos los seres humanos somos en una u otra forma, poseedores de cultura

La cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una organización.

Además, la cultura es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas compartidas en mayor o menor medida por los miembros de una organización.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas implementados a lo largo de los años de funcionamiento de la misma.

### Definición de la cultura organizacional

“...La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras... “

En lo que se refiere a las organizaciones, la cultura es el patrón general de conducta, creencias compartidas y valores que tienen en común sus miembros. La cultura se puede inferir de los que dicen, hacen y piensan las personas dentro de un ambiente organizacional.

La cultura organizacional es, a grandes rasgos, uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas en el contexto social de las organizaciones

La cultura organizacional puede ser percibida como un registro histórico de los éxitos y fracasos que obtiene la empresa desde su inicio y durante su desarrollo, a través de los cuales puede tomarse la decisión de omitir o crear algún tipo de comportamiento favorable o desfavorable para el crecimiento de la organización.

Incluye el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y normas de conducta a lo largo de un periodo de tiempo, lo que significa que la cultura organizacional es bastante estable y no cambia con rapidez.

Con frecuencia, fija el tono de la compañía y establece reglas implícitas de la forma en que se debe comportar la gente, muchas dan una idea general de aquello que apoya una compañía en particular.

La cultura de una organización se establece y se mantiene. La cultura original se deriva de la filosofía del fundador. Esto influye fuertemente en el criterio que se emplea en la contratación del personal. Las acciones de la alta dirección actual establecen el clima general de lo que es un comportamiento aceptable y de lo que no lo es.

La cultura organizacional se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

### Cómo se forman las culturas organizacionales

A ciencia cierta, la cultura organizacional siempre ha existido dentro de los diferentes tipos de empresas de todas partes del mundo desde sus inicios. Siempre que se habla de filosofía de trabajo, también se está hablando de la cultura organizacional o de la forma de desempeño laboral que las empresas implantan y prefieren dentro de sus áreas operativas y de desarrollo.

En realidad la gerencia de recursos humanos se ha mantenido a través de los años como el organismo motivador y encargado de que el personal que labora dentro de empresa tenga un estilo particular y propio de poner en práctica, crear y desarrollar sus ideas.

Luego que la gerencia de recursos humanos fomenta y apoya la cultura organizacional a seguir, ha de escoger un representante o líder dentro del área de trabajo que motive y de seguimiento a la filosofía de la organización, induciendo al personal a sentir que las metas, objetivos y creencias de la organización también son suyos, además de desarrollar el sentido de compromiso e identificación del mismo con su área de trabajo.

### Fomento de una cultura organizacional

La efectividad de una organización también recibe la influencia de la cultura organizacional, que afecta la forma en que se llevan a cabo las funciones gerenciales de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

El Reconocimiento de la importancia de la cultura corporativa de ninguna manera es algo nuevo ya que hace mas de 200 años en la antigua Grecia, Pericles insistió con vehemencia a quienes estaban en guerra con los espartanos, que fueran fieles a valores como los inherentes a la democracia: informalidad en la comunicación, la importancia de la dignidad individual y los ascensos basados en el desempeño. Pericles comprendió que los valores fundamentales podrían ser la diferencia entre la victoria o la derrota.

Si se le da la oportunidad de elegir, la mayoría de las personas probablemente preferirá trabajar en una organización como la del ambiente B, en la cual se puede participar en el proceso de toma de decisiones, se evalúa a la persona por criterios de desempeño mas que basándose en la amistad, se tienen canales de comunicación abiertos en todas direcciones y se tiene la oportunidad de ejercer mucho autocontrol.

### Características de la cultura

Las organizaciones al igual que las huellas digitales, son únicas y singulares, poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistemas de recompensa, toma de decisiones y filosofía; la unión de todos estos elementos es lo que constituye la cultura.

La notable diferencia existente entre las diversas filosofías organizacionales es lo que hace que la cultura de cada organización se considere única y exclusiva, además de permitir un alto grado de entendimiento e interrelación entre sus miembros.





## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

La cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos.

Los individuos construyen su propia personalidad y su propio lenguaje a partir de las raíces, la organización, los objetivos y creencias de la organización para la cual trabajan, aprendiendo a interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización.

Es a través de la cultura de una empresa que se ilumina y se alimenta el compromiso del individuo con respecto a la organización.

### Funciones de la cultura

La cultura cumple con varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites hasta los que los comportamientos difieren unos de otros. Segundo, transmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses personales del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social.

La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionarle normas adecuadas de como deben comportarse y expresarse los empleados.

El mal conocimiento de la cultura puede ser causa de malos entendidos y malas interpretaciones dentro de las sociedades en el momento en que pierde su capacidad de coordinación y de integración.

### Tipos de cultura organizacional

Dentro de los tipos de cultura organizacional pueden ser mencionados los siguientes:

**Cultura predominante:** es aquella cultura que muestra o expresa los valores centrales que comparte la gran mayoría de los miembros de la organización.

Cuando se habla de cultura organizacional se habla de cultura dominante.

**Subcultura:** son culturas que reflejan problemas, situaciones y experiencias que comparten sus miembros.

Si las organizaciones no tienen una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosa subcultura, el valor de la cultura organizacional como variable independiente decrecería bastante porque no existiría una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.

### La influencia del líder sobre la cultura organizacional.

Los gerentes y en particular los altos gerentes, crean el clima de la empresa.

Sus valores influyen sobre la dirección de la empresa, aunque el término valor se usa en forma diferente, un valor se puede definir como una creencia bastante estable sobre lo que es apropiado, y lo que no es, y que guía las acciones y la conducta de los empleados para cumplir con los propósitos de la organización. Se puede pensar en los valores como a lo que forma ideología que se infiltra en las decisiones que se toman cada día.



En muchas compañías exitosas los líderes de la empresa impulsados por valores sirven como modelos de los roles, fijan los estándares para el desempeño, motivan a los empleados, hacen que la compañía sea especial y son símbolo para el ambiente externo.

La cultura organizacional creada por los líderes de la empresa puede dar por resultado que las funciones gerenciales se lleven a cabo en forma bastante diferentes.

La visión clara de un propósito común fomenta el compromiso. Más aun, cuando las personas participan en el proceso de toma de decisiones y ejercen auto dirección y autocontrol, se sientan comprometidas con sus propios planes. Sin embargo, es necesario reforzar los valores abrazados mediante recompensas e incentivos, ceremonias, historias y acciones simbólicas.

La organización incluye desarrollar una estructura intencional de roles para el desempeño efectivo. Muchos de los errores en la organización se pueden evitar planeando primero la organización ideal para el logro de los objetivos y después haciendo modificaciones a acuerdo con el factor humano u otras situaciones.

La planeación de la organización identifica las necesidades de integración de personal y ayuda a superar las deficiencias en el personal. También expone las duplicaciones de esfuerzos, las líneas de autoridad y comunicación imprecisas y las formas anticuadas de hacer las cosas. La organización efectiva permanece flexible y se ajusta de acuerdo con los cambios en el ambiente.

Para hacer que el personal opere de manera eficiente, es importante enseñar las relaciones de autoridad, hacer que la línea atienda lo que dice el personal y mantener informados al personal. Más aun, la efectividad exige que el personal prepare recomendaciones completas y que la utilización del personal se convierta en una forma de vida organizacional.

Se puede reducir el conflicto organizacional mediante el uso de organigramas y descripciones de puestos.

La organización se mejora enseñando su naturaleza y reconociendo la organización informal y los rumores. Más aun, las empresas efectivas desarrollan y fomentan una cultura organizacional apropiada.

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. Esta nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un factor activo que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas que presenta la misma y puede ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada para bien, si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

La referida cultura tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma, y se identifican a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisorias, como elementos de la dinámica organizacional.



Es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos. Se ha podido observar en los diferentes enfoques sobre cultura organizacional que la cultura es apreciada como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, por otro lado como una forma de conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones.

El comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea; la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura.

La capacitación continua del personal de la empresa es un elemento fundamental para dar apoyo a la creación de un programa orientado al fortalecimiento del sentido de compromiso del personal hacia la empresa, cambiar actitudes y fomentar la comunicación, comprensión e integración de las personas.

Cuando la cultura de una organización está bien sustentada por sus valores, se busca que todos los integrantes de ésta desarrollen una identificación con sus propósitos estratégicos y desplieguen conductas de desarrollo y auto motivación.

Hemos definido la cultura y con esto aprendido que no es simple y se requiere que sean analizados por nuestro método que permita evaluar las áreas de oportunidad para que una organización tenga una mejora en su organización, mediante la cultura organizacional.

### 3.2.3 Liderazgo

#### Liderazgo

"...El comportamiento gerencial participativo, de apoyo y orientado a las relaciones podría ser preferido subjetivamente por los subordinados sin mejorar objetivamente el desempeño de estos..."

El liderazgo es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos. Es el factor humano que ayuda a un grupo a identificar hacia donde se dirige y luego lo motiva a alcanzar sus metas. Sin el liderazgo, una organización sería solamente una confusión de personas y máquinas, de la misma manera que una orquesta sin director serían solo músicos e instrumentos.

El liderazgo transforma el potencial en realidad, por lo cual en este estudio se analiza la naturaleza del liderazgo; los comportamientos, papeles, suposiciones y habilidades que se combinan para formar diferentes estilos de liderazgo, los cuales ayudarán para construir el método que nos permita evaluar el liderazgo que existe en los puestos de mayor jerarquía en una empresa y partiendo de ahí, hacia abajo en cadena secuencial.



### La naturaleza del liderazgo

El liderazgo es una parte importante de la administración, pero no lo es todo.

Los gerentes deben planear y organizar, por ejemplo, pero el papel primario de un líder es influir en los demás para que traten de alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos. Esto significa que los líderes fuertes pueden ser malos gerentes si sus errores en planeación hacen un grupo avance en direcciones equivocadas. Aunque pueden hacer que su grupo se mueva, simplemente no logran movilizarlo en la dirección que cumpla adecuadamente con los objetivos organizacionales.

### Comportamiento del Liderazgo

Al ser humano le ha interesado la naturaleza del liderazgo desde los inicios de la historia. Las primeras investigaciones trataron de identificar las características que separan a los líderes de los no líderes, o entre los líderes, de éxito y lo que no lo tenía. Algunos estudios se centran en los factores de personalidad como la inteligencia, ambición, agresividad y otros analizan características físicas tales como estatura, constitución y atractivo.

No obstante lo anterior a mi parecer no existe un determinado conjunto de características que sean estables en los diferentes grupos y tareas, pese a los insistentes esfuerzos.

Gran parte del énfasis, ha asado de las características de personalidad hacia la identificación de los comportamientos de los líderes. De acuerdo a este punto de vista, un liderazgo exitoso depende de comportamientos, habilidades y acciones apropiadas, y no de características personales. Esto es muy importante ya que los comportamientos pueden aprenderse y cambiarse, en tanto que las características personales son relativamente fijas.

Los tres diferentes tipos de habilidades que utilizan los líderes son a mi juicio: técnicas, humanas y conceptuales, aunque en la práctica estas habilidades están interrelacionadas, puede considerárseles separadamente.

La habilidad técnica se refiere al conocimiento y capacidad de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica.

La habilidad humana es la capacidad para trabajar eficazmente con las personas y para obtener resultados del trabajo en equipo. Ningún líder, de cualquier nivel jerárquico, escapa a la necesidad de poseer una importante habilidad humana. Esta es la parte principal del comportamiento para el liderazgo, y se analiza en este documento.

La habilidad conceptual es la capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia, y relaciones amplias, como en los planes estratégicos de largo plazo.

Dado todo lo anterior a mi parecer podría definir que la habilidad conceptual tiene que ver con ideas, mientras que la habilidad humana se centra en las personas y la habilidad técnica se refiere a cosas.



### Aspectos Situacionales

El liderazgo de éxito requiere un comportamiento que una y estimule a los seguidores hacia los objetivos definidos en situaciones específicas. Los tres elementos (líder, seguidores y situación) son variables que se afectan entre sí para determinar un comportamiento apropiado del líder. En ocasiones, los líderes deben resistir a la tentación de ser visibles en una situación. Aun cuando el buen líder comprende un conjunto de comportamientos, no debe confundirse como simple actividad cuando se le requiere. En otras palabras un líder debe ser directo y controlador, como se indica en este estudio.

### Los líderes como seguidores

Con pocas excepciones, los líderes de las organizaciones son también seguidores. Casi siempre reportan a alguien más. Los líderes deben poder adoptar ambas posiciones adecuadamente, poder relacionarse hacia arriba y hacia abajo. En las organizaciones formales de varios niveles jerárquicos, capacidad de subordinación es uno de los primeros requisitos de un buen líder. Es la clave que abre la puerta hacia las oportunidades de liderazgo y mantiene al líder en balance con el resto de la organización.

### Modelo del liderazgo de trayectoria-meta

Para mí tal como lo menciona Robert House y otros han desarrollado un punto de vista del liderazgo de trayectoria-meta a partir de ideas inicialmente presentadas que a su vez se deriva del modelo de motivación por expectativas.

El modelo de liderazgo de trayectoria-meta señala que la tarea del líder es utilizar la estructura, apoyo y recompensas para crear un medio de trabajo que ayude a empleados a cumplir con las metas de organización. Los papeles más importantes comprendidos aquí son crear una orientación hacia la meta y mejorar la trayectoria hacia esta para que pueda alcanzarse.

La fijación de metas desempeña un papel central en el proceso de trayectoria-meta, así como la administración por objetivos el cual es un sistema en el que los gerentes y subordinados acuerdan mudamente la rutina del empleado, la orientación de los proyectos, los objetivos personales para el año siguiente y el criterio que se utilizara para evaluar el cumplimiento de las metas.

La visión es un tipo especial de fijación de metas en la creación y comunicación para una organización. Una visión es una imagen a largo plazo o idea de lo que puede y debe lograrse; si se explica apropiadamente a los demás, sirve para estimular su compromiso y entusiasmo. Una visión también podría integrar la creencia y valores compartidos que sirven de base para la creación y cambio de la cultura de una organización.

### Poder y Política

Todos los líderes deben tratar con el poder y la política. El poder es la capacidad de influir en las personas y los sucesos. Es la materia prima del líder, la manera en que los líderes extienden su influencia a los demás.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

La política se refiere a las formas en que los líderes obtienen y utilizan el poder. Es necesaria para ayudar a un líder a mantenerse encima de la situación y controlar los sucesos hacia objetivos deseados.

### Tipos de Poder

El poder se desarrolla de diversas maneras. A continuación menciono los cuatro principales de poder organizacional y sus fuentes.

Poder personal, también conocido como poder referente, poder carismático y poder de personalidad, surge individualmente en cada líder. Es la capacidad de los líderes para desarrollar seguidores a partir de la fuerza de su personalidad.

Poder legítimo, también conocido como poder de posición y poder oficial, proviene de una autoridad superior. Otorga a los líderes el poder para controlar los recursos y para recompensar y castigar a los demás.

Poder experto, también conocido como la autoridad del conocimiento, proviene del aprendizaje especializado. Es el poder que surge del conocimiento e información que tiene una persona sobre una situación compleja. Depende de la educación, la capacitación y la experiencia.

Poder político, proviene del apoyo de grupo. Deriva de la habilidad de un líder para trabajar con las personas y sistemas sociales a fin de obtener su apoyo y apego. Se desarrolla en todas las organizaciones.

Dado todo lo anterior y mencionado estos tipos de poder, es importante comentar que estos tipos de poder surgen de diversas fuentes, pero en la práctica están interrelacionados uno con otro, por lo cual resulta prioritario mezclar todo esto para poder realizar el método que permita evaluar el liderazgo, que permita lograr la mejora organizacional para alcanzar metas.

### Estilos de Liderazgo

El conjunto de acciones de los líderes, como lo perciben sus empleados, se conoce como estilo de liderazgo. Representa su filosofía, habilidades y actitudes en la práctica. Los estilos analizados difieren con base en la motivación, poder u orientación hacia las tareas y las personas.

### Teoría X y teoría Y

La teoría X de Douglas McGregor es un conjunto tradicional de suposiciones sobre las personas, supone que a la mayoría de los individuos les disgusta el trabajo y tratan de evitarlo si es posible.

La teoría Y comprende un enfoque más humano y de apoyo hacia la administración de las personas. Supone que los individuos no son naturalmente flojos.

Se han propuesto muchas calificaciones diferentes de estilos de liderazgo y se ha encontrado que son útiles. Las más sencillas se basan en una sola dimensión, en tanto que las demás se centran en dos o más formas para distinguir entre los estilos. Aunque con frecuencia hay similitudes entre los sistemas, por lo cual



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

vamos a diferenciar estilos con base en el uso que hacen los líderes de las recompensas, el poder o el énfasis primario en la consideración frente a la estructura.

Líderes positivas y negativos.- Existen diferencias en la manera en que los líderes tratan a sus empleados para motivarlos. Si el sistema utiliza recompensas, el líder utiliza el liderazgo positivo pero si hace hincapié en los castigos, el líder aplica un liderazgo negativo.

Líderes autocráticos, participativos y de rienda suelta - la manera en que un líder utiliza el poder establece también un tipo de liderazgo. Los líderes autocráticos centralizan el poder y la toma de decisiones en sí mismos.

Los líderes participativos descentralizan la autoridad. Las decisiones participativas no son unilaterales, como con el autócrata, ya que derivan de consultas con los seguidores y de su participación.

Los líderes de rienda suelta evitan el poder y la responsabilidad. Dependen en gran medida del grupo para establecer sus propias metas y resolver sus problemas.

Uso de la consideración y estructura por parte del líder.- dos estilos diferentes del liderazgo con los empleados son la consideración y la estructura. A los líderes considerados les importan las necesidades humanas de sus empleados, tratan de lograr un trabajo en equipo, ofrecer apoyo psicológico y ayuda a los empleados con sus problemas. Los líderes estructurados y orientados al trabajo, por otra parte, creen que obtienen resultados si mantienen a las personas constantemente ocupadas y les exigen que produzcan.

### Enfoque de contingencia hacia el estilo de liderazgo

El estilo de liderazgo positivo, participativo y considerado, no siempre es el mejor. A veces hay excepciones, y la necesidad primordial de los líderes es identificar cuando deben utilizar un estilo diferente. Se han desarrollado varios modelos para explicar estas excepciones y se les conoce como enfoque de contingencia (o situacional). Estos modelos indican que el estilo de liderazgo más apropiado depende de un análisis de la naturaleza de la situación que enfrenta el líder.

Fiedler realizó un modelo de contingencia del liderazgo basado en la distinción previa entre orientación hacia los empleados y hacia el trabajo, y sugiere que el estilo de liderazgo más apropiado depende de si la situación general es favorable, desfavorable o está en una etapa intermedia para el líder. En medida en que varíe la situación, también varían los requerimientos de liderazgo.

### El papel único de liderazgo del supervisor

Los supervisores son líderes que ocupan posiciones en el nivel gerencial más bajo. Los supervisores deben ser líderes, lo mismo que los demás gerentes. Existen cinco puntos de vista diferentes sobre el papel del supervisor, que se analizan a continuación: persona clave, supervisor intermedio, supervisor marginal, otro trabajador y especialista del comportamiento.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

**Persona clave en la administración** - El punto de vista tradicional de la gerencia con respecto a los supervisores es que son personas clave en la administración, toman decisiones, controlan el trabajo, interpretan la política de la empresa y generalmente son las personas clave en el proceso de realización del trabajo.

**Supervisor en posición intermedia** - De acuerdo con este punto de vista, los supervisores se encuentran entre las fuerzas sociales opuestas de la gerencia y de los trabajadores. La gerencia tiene un conjunto de expectativa con respecto a los supervisores.

**El supervisor marginal**- El supervisor marginal queda fuera o al margen de las principales actividades e influencias que afectan al departamento. Poco aceptado por la gerencia, ignorado por el personal de oficina y sin ser uno de los trabajadores, el supervisor es en realidad quien camina solo.

**Otro trabajador** - Un cuarto punto de vista de los supervisores es que siguen siendo empleados en casi todo. En primer lugar, con frecuencia carecen de autoridad. En centro de toma de decisiones esta en otro lado, por lo que los supervisores simplemente son los encargados de ver que se cumpla con las decisiones.

**Especialista en el comportamiento.**- la gerencia en algunas situaciones ve al supervisor primordialmente como un especialista en el comportamiento, de acuerdo con este punto de vista, los supervisores son especialistas, de la misma manera, que la mayor parte de los miembros del personal con quienes interactúan.

El liderazgo es el proceso de estimular y ayudar a otras personas a trabajar con entusiasmo para la consecución de objetivos. Esta determinado principalmente por el comportamiento, no por las características personales. Los papeles de los líderes combinan habilidades, técnicas, humanas y conceptuales, que los líderes aplican en diferentes grados y en diversos niveles organizacionales. Su comportamiento como seguidores es importante también para la organización.

El modelo de trayectoria-meta del liderazgo hace hincapié en dos papeles importantes. Uno es la fijación de metas, que es un poderoso enfoque motivacional analizado previamente. La administración por objetivos es un sistema que clarifica las metas y concede a los empleados algo de libertad para determinar como alcanzarlas. Esta visión también ofrece una imagen amplia de hacia donde puede y debe dirigirse la organización. En su segundo papel importante, los líderes se centran en el apoyo hacia la trayectoria al ayudar a los empleados a realizar su trabajo y en este sentido el poder y la política se convierten en herramientas importantes.

Los líderes aplican diferentes estilos de liderazgo, que van desde el de rienda suelta hasta el autocrático. Aunque un líder positivo, participativo y considerado tiende a ser más eficiente en muchas situaciones, los enfoques de contingencia del liderazgo sugieren que se puede tener éxito con una diversidad de estilos. El líder debe analizar primero la situación y descubrir los factores clave de la tarea, empleados o la organización, que le sugieran cual es el mejor estilo en ese caso.





## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

Los supervisores desempeñan diferentes funciones de liderazgo, pues son el punto de contacto directo con la mayoría de los empleados. Cuando se compara la organización con un arco, el supervisor es la piedra angular que une a la gerencia de nivel superior con los empleados.

Partiendo de todo lo anterior elaboraremos el método que permita evaluar el liderazgo, así como su influencia en el comportamiento humano en una empresa para detectar las áreas de oportunidad para la mejor organizacional.

### Liderazgo para el desempeño

“...El comportamiento gerencial participativo, de apoyo y orientado a las relaciones podría ser preferido subjetivamente por los subordinados sin mejorar objetivamente el desempeño de estos....”

### Administración y liderazgo.-

Para tener éxito en verdad, todo supervisor necesita tanto habilidades administrativas, como de liderazgo, como gerente de primera línea, usted contribuye al proceso de planeación, toma de decisiones y se le exige aplicar controles y mejoras- estas son algunas de las obligaciones mas importantes de un gerente, pero para tener éxito de verdad, tendrá que combinar esas obligaciones con la conducción de los empleados.

El liderazgo significa visión, influencia en los empleados para que se desempeñen bien y empatía; también incluye establecer una dirección y ser catalizador del cambio centro de la organización.

Como supervisor se necesita alentar a sus empleados a adquirir nuevas habilidades y a inspirar a las personas a creer en si mismas y en su capacidad de contribuir a la organización. Estos supervisores realizan acciones que resultan en el compromiso de todos los empleados en el trabajo que necesita realizarse. Tales acciones caracterizan el liderazgo para el desempeño, el tema de este punto.

### Definición de liderazgo.-

El liderazgo "es un proceso para influir en las personas, a fin de que quieran trabajar con usted y la organización para alcanzar objetivos", he aquí la diferencia: los líderes inspiran a las personas a querer trabajar con ellos. Los jefes obligan a las personas a trabajar para ellos, por lo anterior existen los siguientes elementos del liderazgo.-

- El liderazgo solo puede darse cuando 2 o mas individuos trabajan juntos, no puede existir el aislamiento, debe existir un líder y un seguidor, las personas siguen un líder por el carisma, no por la coerción.

- Liderazgo significa guiar a los individuos y los equipos a cambiar su forma de desempeñarse, este cambio, por lo común, es tanto cognoscitivo, como de comportamiento. Esto es, los líderes cambian las percepciones de los problemas de otros y facilitan sus acciones subsecuentes.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

- El liderazgo es un proceso de influencia positiva. Los líderes son eficaces si guían los pensamientos y comportamientos de otros para obtener resultados que sena para el mejor interés de todos.

El liderazgo como actitud.-

El liderazgo se refiere tanto a la actitud como a cualquier acción en particular que un supervisor o gerente pudieran emprender, una actitud de liderazgo incluye respetar a las personas, al facilitar e insistir en la excelencia de todos.

El que el supervisor exhiba liderazgo en estas situaciones queda determinado por su actitud.

La definición más útil de actitud para nuestro propósito es "sensación o posición hacia una situación". En otras palabras, tiene que ver con la forma que se enfrenta a una situación que afecta lo que usted haga.

La diferencia entre un líder y un jefe, radica en que un líder se orienta al sistema, las interdependencias y trabajar juntos y un jefe usa el mando y control de arriba hacia abajo, con poca preocupación de cómo afecta esto a las personas.

Liderazgo y poder.-

Con frecuencia la idea de poder se asocia con el liderazgo, los lideres tienen poder, pero es un poder condicional que proviene de su capacidad de ayudar a otros a que tengan éxito, el significado de poder es .tener autoridad, control o influencia sobre otros.

Una persona tiene el poder y la habilidad de influir en otros porque esos otros creen que es su mejor interés el que esa persona detente el poder, esto significa que necesita procurar los intereses de los demás para retener el poder, que no es absoluto.

Los tipos de poder.-

Expongamos los tipos de poder en las organizaciones: poder de recompensa, poder coercitivo, poder legítimo, poder experto y poder de referencia.

Poder de recompensa - "Es el resultado de una creencia de los empleados de que su supervisor les dará reconocimiento por su cumplimiento y desempeño de diversas tareas" solo es útil si cuando los empelados puedan recibir por su buen desempeño, incremento de salarios, bonos y promociones.

Supervisión

Un punto demasiado importante y en el cual no se puede dejar por un lado en el liderazgo es la supervisión del personal ya que de ahí surge la aplicación correcta del líder en la influencia sobre las demás personas y resulta prioritario analizar este factor en nuestro método para evaluación del liderazgo en una empresa constructora para detectar áreas de oportunidad para mejorar.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

Definición de Supervisión.- proviene de dos palabras: súper, que significa "sobre" y la palabra latina videre, que se deriva la palabra visión, que significa "ver". Supervisar, entonces, significa ver desde arriba.

Así un supervisor es "una persona que observa desde arriba a un grupo de trabajo o un equipo y ayuda a sus miembros a desarrollar un trabajo que cree valor para los clientes.

La contribución de los supervisores consiste básicamente en la parte de "ayuda a sus miembros" en la definición, la supervisión de hoy se orienta menos a decir de las personas lo que deben hacer y mas a asumir papeles como asesor, experto, coordinador, solucionador y evasor de problemas, enlace, constructor de equipos, líder y facilitador.

Asesor. - Apoya, enseña y dirige la acción de individuos y equipo.

Coordinador. - Organiza recursos y personas para alcanzar metas.

Enlace. - Mantiene contactos y guía el trabajo entre grupos y departamentos.

Proveedor.- Proporciona información y recursos a los miembros del equipo.

Facilitados.- Busca que sea más fácil que las personas hagan su trabajo con pocas interferencias.

Experto.- Proporciona información a los miembros del equipo sobre todos los aspectos del trabajo.

Solucionador/Evasor.- Establece procedimientos para minimizar y solucionar los problemas.

Constructor de equipo. - Establece el entorno para la colaboración y el trabajo en equipo.

Líder. - Influye en otros para que aporten su mejor esfuerzo.

Organización.- es un conjunto o una interacción de personas que trabajan juntas para alcanzar un propósito común, todas organizaciones reúnen personas y recursos para cumplir alguna misión o propósito, por lo cual las organizaciones reúnen personas para que trabajen en metas comunes, pero no funcionan bien sin gerentes que les brinden direcciones y coordinen las actividades.

Niveles de Gerencia.- conforme las organizaciones crecen y se vuelven más complejas, pro lo común desarrollan unidades especializadas o grupos de personas, este proceso es conocido como departamentalización (lo cual significa dividirse en departamentos funcionales: mercadotecnia, contabilidad, servicio al cliente, etc.)

El crecimiento organizacional y la departamentalización casi siempre dan como resultado el desarrollo de niveles de posiciones gerenciales, constituyendo una jerarquía directiva. La jerarquía directiva define las relaciones de reporte entre quienes tienen una responsabilidad más amplia. Podemos reconocer tres niveles de jerarquía directiva: alta, mediana y de primera línea (el nivel del supervisor), estas son algunas de las muchas tareas que desarrolla un gerente empezando con las más comunes para alta gerencia y terminando con las que de mayor frecuencia son desempeñadas por la baja gerencia y los supervisores.-

- ✓ Vigilar el entorno del negocio
- ✓ Aclarar y comunicar la misión y visión del Muro de la organización.
- ✓ Diseñar una estrategia par alcanzar una misión de la organización.



### Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

- ✓ Identificar, adquirir y asignar personal y otros recursos necesarios.
- ✓ Organizar y coordinar esos recursos para realizar el trabajo requerido.
- ✓ Ayudar a desarrollar los sistemas, procesos, métodos operativos, procedimientos e información que permitan que las personas realicen su trabajo.
- ✓ Crear un entorno organizacional que facilite el trabajo en equipo, la cooperación y la excelencia de empleados.
- ✓ Adiestrar a los empleados.
- ✓ Administrar el desempeño del equipo.
- ✓ Coordinar grupos interdependientes.
- ✓ Medir y evaluar el desempeño.
- ✓ Representar al grupo o equipo.
- ✓ Mejorar continuamente cada faceta de las operaciones de la organización.

En pocas palabras, los gerentes de nivel superior se ocupan de los grandes proyectos y a largo plazo y los gerentes que le siguen en la jerarquía tienen un enfoque más inmediato, los supervisores piensan en términos limitados a unos cuantos meses y en asegurarse de que el trabajo fluya lo mejor posible cada día.

Como se podrá observar, existen tres grandes rubros en la jerarquía directiva, (alta gerencia, mediana gerencia y gerencia de primera línea), los supervisores entran en el tercer punto, por lo cual haremos referencia de este mismo.-

Gerencia de primera línea.- trabajan directamente con y son responsables de los empleados que elaboran los productos de la compañía y entregan sus servicios”, este es nivel del supervisor, los cuales son responsables del trabajo del empleado en puestos no gerenciales, como operadores de maquinaria, técnicos, oficinistas, contadores: es decir las personas que realizan las operaciones de la organización.

En ocasiones el líder del equipo o supervisor desarrolla las mismas tareas que los obreros regulares, pero asume deberes adicionales, como programar el trabajo diario, medir y reportar el desempeño, capacitar a las personas y dirigir las actividades de mejoría.

Cualidades de un supervisor útil y líder

Los supervisores tienen una amplia gama de estilos personalidades; sin embargo, algunas de las cualidades básicas son importantes para todos los supervisores eficientes:

- Tener comprensión y empatía hacia los demás
- Saber escuchar y comunicar
- Ser capaz de inspirar auto confianza en los demás.
- Ser justo y leal con los compañeros de trabajo y empleados.
- Ser optimistas.
- Ser un persona que delega con buena disposición
- Tener un interés genuino en desarrollar las habilidades de otras personas
- Tener buenas cualidades par el trabajo y estar dispuesto a enseñar a otros.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

### Habilidades básicas de un supervisor líder

Se un buen supervisor no es fácil; sin embargo, los buenos supervisores se hacen no nacen. Usted puede aprender a ser y desarrollar las capacidades y habilidades requeridas para tener éxito.

Una habilidad "es cualquier serie de aptitudes y comportamientos que ayudan a una persona a cumplir una meta", y se dividen en 4 categorías.-

Habilidades técnicas - "son aptitudes importantes para ejecutar un trabajo específico o utilizar tecnologías especiales".

Habilidades para las relaciones humanas.- "son las que se adquieren al cultivar relaciones eficaces con otras personas".

Habilidades conceptuales - "son aptitudes que se requieren para la recopilación de información a fin de analizarla, interpretarla y llegar a buenas conclusiones".

Habilidades para tomar decisiones. - "son aptitudes que permiten examinar alternativas y elegir entre ellas, así como usar diversas herramientas y técnicas para tomar decisiones.

### Integración de habilidades de supervisión

Desglosar las habilidades en estas cuatro categorías es útil; sin embargo también es un tanto artificial, es útil solo para comprender el comportamiento organizacional y aprender a convertirse en un supervisor más competente.

### Actividades administrativas básicas de los supervisores

La sabiduría popular desglosa los pasos del proceso de la administración del supervisor en cinco actividades: planeación, organización, administración de personal, dirección y control. Todos son necesarios para alcanzar las metas de organización, este desglose tiene cierta lógica, un supervisor determina lo que debe de hacerse (planeación), ayuda a programar a personas y otros recursos para que se hagan el trabajo (administración de personal) proporciona dirección y toma decisiones que ayuden a las personas a alcanzar las metas (dirección) y determina que tan bien se cumplió el plan y como puede mejorarse (control). Estas 5 actividades básicas de y administración del supervisor son las necesarias y están interrelacionadas.

Planeación.- Incluye "decidir que trabajo debe hacerse durante el siguiente periodo de tiempo (día, semana, mes año) y determinar los pasos y procedimientos para hacer ese trabajo.

Organización.- Incluye "reunir y disponer con lógica de las personas, equipo y otros recursos necesarios para cumplir el trabajo"

Administración de personal.- Incluye "encontrar, contratar, capacitar, evaluar, reconocer y compensar a los empleados"



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

**Dirección.-** Incluye "conducir, influir, inspirar y guiar a las personas hacia la consecución de metas y la ejecución de su trabajo con éxito", observe que dirigir no es tanto decir a los empleados que hacer, sino influir en ellos para que deseen hacer su mejor esfuerzo. Los líderes inspiran confianza y compromiso con la compañía y el trabajo. Esto ocurre cuando, los empleados llegan a confiar en que su supervisor ha planificado y organizado apropiadamente el trabajo y ha proporcionado la capacitación, información y herramientas que necesitan para tener éxito. En otras palabras, el liderazgo de éxito esta finalmente ligado a las otras actividades gerenciales; es una manifestación de comunicación y competencia clara y abierta de parte del supervisor.

**Control.-** Significa "comparar resultados con los planes y tomar la acción correctiva para alcanzar las metas deseadas" en otras palabras en lugar de averiguar porque se daño la herramienta en una tarea, el supervisor examina varias tareas que utilizan la misma herramienta, investiga con que frecuencia y que tipos de fallas se producen y establece procedimientos para llevar un registro y de esta manera puede identificar las causas potenciales de esas fallas, así el supervisor podrá diseñar métodos para impedir que esas fallas se presenten en el futuro.

Los retos del entorno de negocios de hoy para los supervisores líderes.-

Todos los supervisores, enfrentan un entorno de negocios cada vez más complejo, dinámico e incierto. Cuatro problemas afectan directamente el trabajo de los supervisores.

- Diversidad de la fuerza de trabajo
- Ética y responsabilidad social
- Cambios tecnológicos
- Mayor competencia

**Diversidad de la fuerza de trabajo.-** Significa "la mas amplia variedad de empleados que puede ser de cualquier genero, jóvenes o ancianos, incapacitados físicos y de muchos antecedentes culturales y étnicos"

**Ética y responsabilidad social.-** La ética se refiere " a la moralidad de una acción o decisión, o a distinguir entre el bien y el mal" La responsabilidad social, en un sentido mas amplio, se refiere "al impacto de una organización en la sociedad, que va mas allá de hacer lo que es moralmente correcto.

**Los supervisores y la ética:** Las personas esperan que los supervisores y gerentes, por la naturaleza de sus puestos, hagan lo que es correcto y eviten lo que es incorrecto.

**Los supervisores y la responsabilidad social:** La responsabilidad social implica con frecuencia " ir mas allá del deber" o contribuir mas a la sociedad que la simple creación de trabajos, utilidades, bienes y servicios valiosos.

**Cambio tecnológico.-** La aplicación de herramientas tecnológicas especializadas es una forma importante para que las compañías obtengan una ventaja estratégica en mercados, en otras palabras, la tecnología ha afectado en mayor grado a la supervisión, ya sea por autorizar un trabajo antes realizado por trabajadores



**Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional** dirigidos por supervisores, o al dar a los trabajadores acceso directo a la información y a otras personas sin tener que recurrir a una supervisor.

Competencia creciente.- En el pasado la competencia era tan deficiente o no existían competidores y la demanda era lo bastante fuerte, evidentemente ese ya no es el caso, actualmente la competencia es feroz entre las empresas domésticas y la meta ahora es "adelgazar": Dos tendencias que son manifestaciones de esta meta son la reducción en el tamaño y la reingeniería. La reducción en el tamaño por lo común incluye "la eliminación de niveles de gerencia y la separación de empleados para reducir los costos indirectos y obligar a la compañía a ser más eficiente". La reingeniería "es el rediseño radical y la reinención de los procesos de trabajo para obtener más por menos"

Nuevos puntos de vista sobre los papeles y responsabilidades del supervisor líder

Como supervisor usted progresará si adopta estas tendencias en el trabajo moderno así como es importante reconocer los cambios demográficos o estadísticos en la población.

Estos cambios ambientales están obligando a los gerentes a adoptar una nueva perspectiva de sus suposiciones acerca de las organizaciones y como hacerlas tener éxito. Ciertas apreciaciones recientes afectan las suposiciones acerca de la mejor forma de administrar:

- La organización como sistema
- El trabajo como un proceso
- Los equipos y el trabajo en equipo

El enfoque de sistemas es "la idea de que cualquier organización hace en tomar insumos, transformarlos, agregarles valor y entregar productos -que algún grupo de clientes apreciará", un ejemplo sería una tienda de dominó pizza puede ser considerada como un sistema. La tienda recibe varios insumos, los transforma y entrega productos apreciados por los clientes. Los clientes a su vez aportan dinero y la retroalimentación que la tienda necesita para seguir sirviéndoles con eficacia. La tienda aporta entonces dinero y retroalimentación a sus proveedores para que ellos puedan seguir surtiendo los consumos necesarios y así continúa el ciclo.

El trabajo como proceso, un sistema transforma los insumos en productos por la vía de los procesos. "Los procesos son los pasos de cualquier tarea que resultan en la elaboración de un bien o servicio que otros apreciarán".

Equipos y trabajo en equipo un equipo .es un grupo de personas que trabajan juntas para alcanzar una meta que todos comparten. El trabajo en equipo "es la cooperación, comunicación, colaboración y división de trabajo mediante lo cual el equipo logra sus metas.

La meta de todo el trabajo de supervisión. - es mejorar constantemente los sistemas y procedimientos que administran con el fin de satisfacer a los clientes. Esta meta se basa en los siguientes hechos de la vida de cualquier negocio.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

- Las organizaciones son sistemas
- Todas las organizaciones tiene el propósito de crear productos y servicios que los clientes valoren (y los adquieran)
- El entorno de negocios esta en cambio constante y se vuelve cada vez mas competitivo
- Existen formas específicas para administrar procesos que hacen a la organización más eficiente.

El comportamiento humano

El comportamiento humano desde una perspectiva empresarial u organización. Entiéndase por organizaciones a las unidades sociales creadas deliberadamente con el fin de alcanzar objetivos específicos. Para que pueda existir una organización tienen que existir tres elementos fundamentales que son: 1) tierra 2) capital 3) recurso humano.

He aquí una pregunta que cualquier líder debe preguntarse, "El porque del comportamiento de las personas en la empresa". La Organización como lo que es, busca con estos es elementos tener la mayor productividad posible o lo que se conoce como "no tener recursos ociosos" utilizando los recursos óptimos. Por lo general acostumbramos a enfocarnos mas en los insumos tierra y capital; esto es debido a la información que arrojan los estados de perdidas y ganancias y balance general, pasamos por desapercibido el recurso humano quien da todo su esfuerzo, dedicación, habilidades etc., para poder lograr los objetivos de la organización.

Para poder lograr un desarrollo integral (económico, social y político), es necesario aprovechar los recursos al máximo y esto es tarea de todos los administradores y directivos en el área que se encuentren ya que el futuro depende exclusivamente de ellos, por que ellos son quienes van guiando a las organizaciones. El futuro de países como México esta en manos de los administradores jóvenes pues son ellos quienes nos llevaran a una mejor condición de vida. El administrador como cualquier persona, requiere un marco de referencia que le permita analizar y tratar de predecir el comportamiento humano.

Las ciencias del comportamiento

El ser humano se encuentra inmerso en un universo que le resulta confuso a primera vista; sin embargo, para su sobrevivencia trata de explicárselo a fin de poder manipular para su propio beneficio los fenómenos que ocurren en él. Entonces el ser humano recurre a la ciencia; es decir a la descripción objetiva, racional del universo (de Gortari, 1958), el científico percibe lo que sucede en el universo; puede imaginar u opinar que el fenómeno sucede bajo tales o cuales circunstancias. Por ende, el proceso mediante el cual va estructurándose la ciencia no es caótico o casual si no, por el contrario, requiere una serie de pasos realizados en forma sistemática y cuidadosa. Esa serie de pequeños adelantos constituyen el método científico, que es "... persistente aplicación de la lógica para poder someter a prueba nuestras impresiones, opiniones y conjeturas (Cohen y Nagel, 1934).

El comportamiento humano no es si no otro de los fenómenos que ocurre en el universo.- el ser humano se da cuenta que sus semejantes y él mismo se conducen de cierta forma y tratan de conocer las causas de los diversos comportamientos que observan.





Las ciencias del comportamiento tropiezan frecuentemente con mayores dificultades que las ciencias físicas. Mientras estas últimas se enfrentan a sistemas con menores entradas, las primeras se dedican al estudio de sistemas con un mayor grado de apertura, es decir, los factores que los influyen son mucho más numerosos.

### El comportamiento

El comportamiento es toda actividad del organismo como unidad, que cuenta con una función integradora del sistema nervioso central; dos son los requisitos:

Que el organismo funcione y no únicamente los subsistemas del mismo, y que el sistema nervioso central, que se encarga de la vida y su relación, gobierne ese funcionamiento de esa manera, las ciencias del comportamiento tienen como principal propósito el entendimiento y la comprensión de las respuestas del organismo (sistema) a los estímulos que recibe; antes que nada, los organismos, como seres vivos están ligados estrechamente con los ciclos biológicos; nacer, crecer, reproducirse y morir, los cuales influyen sobre el comportamiento.

El organismo tiene diversos mecanismos biológicos que influyen sobre la conducta y viceversa, y la psicología estudia las relaciones entre ambos. La conducta de una persona en un momento dado depende del estímulo y también de sus mecanismos biológicos, de sus experiencias pasadas, del ambiente en que se encuentra en ese momento y, en general, de su personalidad. Para efecto de este trabajo, entiéndase por personalidad el conjunto de comportamientos desplegados de manera típica y en forma reiterada, en circunstancias semejantes, por un individuo. No obstante, diversas investigaciones apoyan la idea de asignar un peso mayor a la personalidad en cuanto a la trayectoria vital de los individuos.

En los últimos años se acuñó el término "cociente emocional" (ce) para distinguirlo del cociente intelectual (ci) aun cuando no exista una medición única o índice al respecto; comprende muchas facetas de la personalidad.

### El ser humano como sistema Biopsicocultural

Por lo anterior, podrá verse que las ciencias del comportamiento consideran al ser humano como una unidad indivisible en la cual concurren tres grandes vertientes: biológica, psicológica y cultural, una ciencia que dejara de considerar alguna de esas vertientes estaría dividiendo en forma artificial a la humanidad y, por ende, sus estudios estarían totalmente fuera de la realidad. Es necesario agregar que esa integración no es estática, nunca permanece igual a lo largo del tiempo, ello ha llevado Allport a definir la personalidad como "la inteligencia dinámica de los mecanismos biopsicológicos que determinan la particular adaptación del individuo a su ambiente" (1963). Por tanto, el desempeño de una persona en una acción depende de varios factores trascendentes: a) conocimiento b) habilidades c) motivación d) valores e) cultura. Los primeros cuatro elementos se agrupan bajo la denominación de competencias, es decir, no deben permanecer latentes o en estado potencial si no cristalizarse en el desempeño óptimo.



### La personalidad

Desde el punto psicológico, nadie tiene más o menos personalidad; sencillamente, las personalidades son diferentes.

Es innegable que contamos con un cuerpo que funciona de acuerdo con las leyes biológicas. Tradicionalmente a este segmento de la personalidad se le ha denominado "temperamento"; en otras palabras, muchos autores consideran que todo lo innato, todo aquello que traemos al nacer, constituye el "temperamento".

El "carácter" es todo lo aprendido todo lo adquirido después del nacimiento. La unión inseparable de carácter" y temperamento, es la "personalidad", por ello se dice que el hombre es un sistema (y, por tanto indivisible) biopsicocultural. Para efecto de este trabajo, entiéndase por personalidad el conjunto de comportamientos desplegados de manera típica y en forma reiterada, en circunstancias semejantes, por un individuo. No obstante, diversas investigaciones apoyan la idea de asignar un peso mayor a la personalidad en cuanto a la trayectoria vital de los individuos.

En los últimos años se acuñó el término "cociente emocional- (ce) para distinguirlo del cociente intelectual (ci) aun cuando no exista una medición única o índice al respecto; comprende muchas facetas de la personalidad.

### La Sensopercepcion

Los seres humanos tenemos la necesidad, al igual que todas las organizaciones, de comunicarnos con el medio exterior, ya que no podríamos desarrollarnos en nuestra totalidad sin ayuda de él, por que de éste recibimos insumos y estímulos, proporcionamos a su vez estímulos a éste y nos comunicamos también con nuestro interior por medio de los diversos órganos. Esta comunicación nos es indispensable para conservar nuestra existencia. Utilizamos los sentidos para recibir estímulos del exterior (vista, oído, olfato, gusto y tacto)

La sensopercepción.- Conjugan la sensación y la percepción siendo ésta primera la simple recepción de estímulos y la segunda es el análisis e interpretación de los mismos. Muchos estímulos se generan en nuestro alrededor; pero no todos llegan a ser percibidos; algunos no llegan a la conciencia por que, nuestros órganos de los sentidos solo cubren una pequeña parte de posibilidades y por otro lado hay algunos estímulos que no podemos percibir por que nuestros órganos receptores no están hechos para ello.

Existen algunos casos en donde, por accidente, intervención quirúrgica o enfermedad, una parte de las conexiones nerviosas se ha seccionado impidiendo el paso de los estímulos al cerebro, de esta manera podemos no reaccionar al dolor, pero si ante el suceso, a esto se le llama sensación aislada.

### Principio de selección

Por otro lado, aunque los estímulos caigan dentro de las posibilidades de captación, también dejamos de percibir muchos otros de estos por una selección psicológica, un ejemplo claro es el proporcionado por una madre que vivía cerca de una vía de ferrocarril: por las noches el tren no la despertaba; pero bastaba con



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

que su hijo que dormía hiciera un pequeño ruido para que ella despertara sobresaltada. Evidentemente la motivación juega un papel primordial en este caso. La selección psicológica esta ligada con las experiencias personales, la motivación, los conocimientos, los deseos, las esperanzas, es decir con la personalidad en su totalidad.

Las diferencias en la percepción pueden conducir a falta de coordinación en las labores, falta de tergiversación de los objetivos de la organización, conflictos, etc.

La selección opera frecuentemente exagerando o disminuyendo las situaciones que nos interesan o no nos interesan, respectivamente, de la comunicación.

La selección perceptiva es la forma de seleccionar por medio de lo que percibimos a nuestro alrededor, una forma de la selección perceptiva es la identificación de la clase social, ya que generalmente tratamos de adoptar las características y cultura de la clase social que nos rodea.

El campo profesional en donde nos desarrollemos nos ira formando la manera de percibir y actuar en el mundo, es por eso que un doctor, un contador, un ingeniero o cualquiera que sea la profesión de la persona, analizara los problemas de manera distinta a los demás ya que vera la problemática desde su muy particular punto de vista, dicho punto de vista será desarrollado en su gran mayoría en base a su cultura y al medio en que se desenvuelva, de ahí la necesidad de que los profesionistas sean multidisciplinarios, a fin de ampliar las perspectivas y establecer puentes de comunicación.

### Principio de ajuste

Aquí la percepción se realiza de manera que acomode o ajuste a nuestras creencias o expectativas que tenemos acerca de lo que percibimos.

En esta parte caben lo relativo a los prejuicios y estereotipias. Una persona preenjuiciada tiende a percibir o interpretar aquello que se ajusta a su prejuicio. En el caso de la estereotipia se percibe a todos los integrantes de un grupo como si fueran iguales. El efecto del ajuste es damos seguridad, damos una imagen estable y segura de nuestro entorno, es decir acomodarlo a lo que esperamos, sin la necesidad de analizar las situaciones.

### La motivación

podemos definir a la motivación como el motor que nos impulsa a seguir adelante, la motivación juega un papel muy importante en las organizaciones ya que el hombre funcionara de acuerdo a su esfuerzo, por eso la importancia de conocer la motivación ya que es el resorte que mueve la acción humana, esto es un aspecto vital para los administradores de cualquier organización, de esta manera puede utilizar todos los elementos necesarios para que la organización funcione de acuerdo a sus expectativas y el trabajador este satisfecho.

### El instinto

El instinto es el modo de reaccionar organizado y relativamente complejo, característico de una especie determinada y que ha sido adoptado filogenéticamente a un tipo específico de situación ambiental, aquí se hace



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

mención a que el instinto es un mecanismo adoptado por la especie a través de la evolución, a fin de enfrentarse con éxito a un problema que le marca el ambiente.

Un requisito para que podamos calificar de instintiva una conducta, es que sea común a todos los individuos de una especie. Hay ciertas características que no podemos catalogar como instintivo en el ser humano, como lo son el escribir a maquina, archivar, etc., por que estas son actividades y no se cumplen en todo ser humano. Por otra parte hay situaciones instintivas en el ser humano, por mencionar un ejemplo: el sexo, el dolor etc., ya que son conductas comunes en todo ser humano.

### La homeostasis

Se define como un estado uniforme, constante, hacia el que tendemos siempre y que pudiera denominarse "ideal"

Es indudable que el que el organismo tiene una serie de necesidades que van a condicionar parte del comportamiento humano. Así, por ejemplo, cuando tenemos hambre nos dirigimos a la comida, ahí tenemos una conducta, al tener hambre en nuestro organismo se rompe un equilibrio, y entonces viene el desequilibrio, que buscamos remediar, de ahí el concepto de homeostasis, trataremos siempre de buscar el alimento para satisfacer nuestra necesidad, y así cada vez cada vez que nos de hambre y se rompa el equilibrio, ese estado de homeostasis trataremos de restaurarlo nuevamente.

### Concepto de motivación

Puede decirse que la motivación esta constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. I es decir la motivación nos empuja a satisfacer nuestras necesidades.

Por otra parte, se dice que la motivación está constituida por aquellos factores que originan conductas; entonces debemos de considerar factores biológicos, psicológicos y de tipo social y cultural.

### Motivación adquirida

Algunos tipos de conducta son aprendidos; y la sociedad va moldeando la personalidad, aunque todos sabemos que nacemos con una serie de instintos y un equipo orgánico, la cultura, el medio ambiente en fin todo nuestro entorno van moldeando nuestro comportamiento y a su vez creando nuestras necesidades. Por lo tanto el lugar en donde nos desarrollemos nos hará adquirir motivaciones que vallan de acuerdo a nuestros objetivos.

### La motivación hacia el trabajo

Es muy común que en las organizaciones se pretenda motivar al personal, con el fin de que se trabaje más y con resultados óptimos, así como realizar las tareas más difíciles, en esto consiste la motivación hacia el trabajo, pero aquí se habla como si el trabajo fuera un factor hacia el cual tendiese la conducta, dicho de otra forma se trata de convertir el trabajo en un fin. Sin embargo todos sabemos que para la gran mayoría de las personas el trabajo es solo un medio por el cual conseguimos otras cosas.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

Por otro lado es bien sabido que un trabajador contento, con lo que hace es capaz de producir mas y mejor, pero la motivación no lo es todo si no que es uno de los tantos elementos que es necesario tomar en cuenta para el proceso productivo. Pero aunque la motivación no sea el único elemento necesario para la producción, el ejecutivo jamás debe pasar por alto este elemento ya que sin el sería imposible tratar de alcanzar el funcionamiento correcto de una organización.

### El conflicto

Cada vez se presenta un estímulo en la persona este capaz de ocasionar una reacción a la persona esta entra en conflicto por decidir que decisión será la mejor elección.

### Conflicto de atracción-Atracción

Cuando una persona se enfrenta a dos situaciones igualmente atractivas pero incompatibles, es decir cuando no puede tener al mismo tiempo las dos, debe decidir por una de las dos en ese momento se encuentra en un conflicto de atracción-atracción, generalmente en este tipo de conflicto es muy fácil resolver la situación, ya que cualquier decisión trae como consecuencia una situación igualmente agradable.

### Conflicto de evasión-evasión

En este tipo de conflicto, las dos alternativas resultan igualmente desagradable, lo mismo en caso de que sean más de dos, la persona trata de alejarse de cualquier decisión que deba tomar, la persona puede por ejemplo tratar de buscar alternativas que evadan esta elección sin enfrentar ninguna de las alternativas, frecuentemente esa solución constituye un síntoma neurótico, puede incluso inconscientemente enfermarse, sin embargo esas soluciones son mas aparentes que reales por que tarde o temprano tendrá que enfrentarse a la misma disyuntiva, menos que se enferme para siempre.

### Conflicto de atracción-evasión

En algunos casos una misma situación presenta valencias positivas y negativas al mismo tiempo, si se decide a aceptar la situación ambivalente tal vez después experimente sentimientos de culpa por no haber hecho la mejor elección.

Cuando las fuerzas en conflicto son intensas pueden también presentarse desequilibrios emocionales del tipo de neurosis obsesivo-compulsivas.

### La frustración

Se presenta cuando una barrera que se interpone entre nuestro organismo.

Reacciones de la frustración.- Cuando algo se interpone en nuestro organismo y el objetivo, esa fuerza que se tenía canalizada a lograr un objetivo determinado se desviara a hacia otro lado, causando así las reacciones de frustración.



### Agresión

La primera forma de reacción a la frustración es la agresión, la energía que se tiene por motivación se dirigirá hacia el objeto frustrante, para tratar de quitarlo o destruirlo. Se dice entonces que la agresión es directa, ya que se va dirigir específicamente a la barrera que se interponga en nuestro objetivo.

### Evasión

Esta es otra forma de respuesta, en este caso la persona se aleja del problema, la evasión puede ser parcial o total, en el primer caso se presentan dos posibilidades: evasión parcial física o evasión parcial psíquica.

La evasión física se constituye por el ausentismo y los retardos, y la evasión psíquica se constituye por él ensoñación, la diversión, etc.

La evasión total, aquí por ejemplo un trabajador puede optar por dejar su empleo y buscar otro.

### Regresión

la regresión consiste en ir hacia atrás, volver a etapas ya superadas, cuando a un empleado se le pide realizar un trabajo extraordinario y este a su vez pidiera ayuda de sus compañeros con inferiores puestos por donde el ya paso, estaríamos en un caso de regresión.

### Aislamiento

Si el contacto con otras personas resulta frustrante, la persona deja de tener contactos amistosos o de trabajo con sus compañeros, las razones pueden ser: problemas de personalidad, diferencias de edades, culturas, etc.

### Racionalización

Consiste en justificarse, en dar falsas razones para explicar los hechos, la realidad es frustrante en estos casos, por que se trata de disfrazar la realidad.

### Reasignación

Cuando la frustración a sido constante, la motivación se desvanece, la persona se reasigna a no alcanzar los objetivos.

### Sublimación

Esta es la única respuesta positiva a la frustración, consiste en superar las causas de la frustración o darles una adecuada salida. Trabajar, estudiar, hacer deporte para liberar la energía producto de la motivación y que no pudo llegar a su objetivo, constituyen adecuadas formas de sublimación.

### Motivación laboral

Interviene en el ámbito de la existencia humana como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas, es importante analizar por



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

parte del líder este factor ya que es la punta lanza para que una empresa de resultados satisfactorios.

La motivación en el ámbito laboral.

\* La motivación es de importancia para cualquier área.

\*Si esto se aplica al trabajo se puede lograr que los empleados, se esfuercen más por tener un mejor desempeño.

La motivación esta constituida por todos los factores capaces d provocar, mantener dirigir la conducta hacia un objetivo; es decir nos dirige para satisfacer la necesidad; es a su vez objetivo y acción.

Ciclo Motivacional

Sus etapas son las siguientes

- Homeostasis. Es cuando el organismo permanece en estado de equilibrio.
- Estimulo. Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- Necesidad. Esta necesidad insatisfecha provoca un estado de tensión.

Ciclo motivacional.

- Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento.
- Comportamiento. Al activarse, se dirige a satisfacer una necesidad.
- Satisfacción. Si se satisface la necesidad, el organismo, retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estimulo se presenta.

Aprendizaje de la motivación

- Las normas morales, las leyes, las costumbres, las ideologías, y la religión influyen también sobre la conducta humana.
- Tal vez se acepte como deberes o responsabilidades.
- Estas influencias sociales externas se combinan con capacidades internas de un individuo y se contribuye a que se forme la personalidad.
- Sucede Que lo que una persona considera como una recompensa importante otra persona podría considerarlo como inútil.
- El tener una recompensa no garantiza que un individuo se vaya a motivar.

Motivación hacia el trabajo

Generalmente se emplea él término de motivación como sinónimo de inducción, o manipulación de las personas, como si la dirección de la conducta tendiese hacia el trabajo, o sea convertir el trabajo en un fin.

- Para la mayoría de las personas el trabajo es solo un medio para lograr otras cosas.
- Es importante conocer los objetivos de las personas.
- ES erróneo pensar que el solo hecho de motivar al trabajador va a hacer que produzca mas, influyen muchos elementos en el proceso productivo.
- Hay dos tipos de objetivos en del individuo y el de la organización, entre más cerca estén unos de otros, mayor beneficio para la organización.

Motivación: Sé finca en el esfuerzo individual pero es matizado por la sociedad y la organización.



#### Teoría de motivación

- Teoría de Maslow
- La organización contra el individuo
- Teoría de Herzberg
- Teoría de McClelland
- Teoría de las expectativas
- Teoría psicológica de la efectividad organizacional

#### Teoría de Maslow

El ser humano tiene diferentes tipos de necesidades.

- Fisiológicas (o primarias).
- De seguridad.
- Sociales.
- De estima.
- De autorrealización.

Esto es generalizado, hay excepciones, y cada una no es aislada pero si en diferente proporción y jerarquía dado que los individuos son diferentes cada uno, se aplica el principio de prepotencia.

- Maslow (1964) dice, a manera de ejemplo, que un ciudadano norteamericano típico tendría satisfechas sus necesidades en los siguientes porcentajes: Necesidades biológicas, 85 %; de seguridad, 70 %; sociales, 50.%; de autoestima, 40 %, y de autorrealización.

#### Crítica

- No ha sido probada.
- Las definiciones de las necesidades no son operacionales
- Constituye una teoría adecuada para las culturas individualistas pero no para las colectivas.

#### La organización contra el individuo

- Basándose en la teoría de Maslow, Chris Argyris en su libro *personality and organization*, señala que existe una incongruencia básica entre las características de una persona adulta, madura emocionalmente, y las características de las organizaciones tradicionales; dice que el ser humano, en la cultura occidental a medida que acumula años tiende a:

- A) Desarrollarse de un estado de pasividad hacia estados de actividad creciente.
- B) Desarrollarse desde un estado de dependencia respecto a otras personas, hacia un estado de relativa independencia.
- C) Adquirir diferentes formas de conducta. Cuando niños, existe solo un equipo limitado de pautas del comportamiento.
- D) Tener profundos intereses, en contraste con las edades tempranas, en las cuales la atención es errática y casual.
- E) Considerar una perspectiva mayor del tiempo en compensación a las etapas infantiles en las cuales se percibe casi solo el presente.
- F) Ocupar posiciones semejantes o superiores a las personas de su edad, mientras su posición era de subordinación cuando niño.
- G) Desarrollar una conciencia y un control de sí mismo.





### Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

En cambio las organizaciones de trabajo son incongruentes con esas características saludables de la persona. Las organizaciones de trabajo requieren que sus miembros se comporten en una forma innatural de acuerdo con las reglas de la administración, el medio de las empresas requiere que las personas que laboran ahí:

- A) Tengan un mínimo control sobre su trabajo y su medio.
- B) Sean pasivas, dependientes y subordinadas.
- C) Tengan una Perspectiva muy corta del tiempo.
- D) Sean inducidas a apreciar y perfeccionar el empleo de habilidades superficiales.
- E) Rindan determinado nivel de producción, bajo condiciones que producen desajustes psicológicos.

Desde luego, que es urgente cambiar el sistema tradicional en que operan las organizaciones. Hay, entre otras cosas, que tratar de modificar las estructuras de las organizaciones.

#### Teoría de Herzberg

Se hizo un estudio sobre los factores que llevaban al individuo a sentirse motivado, factores intrínsecos, y extrínsecos dando lugar a la teoría dual que dice que los factores intrínsecos o pertenecientes al puesto, como responsabilidad, iniciativa, etc. Cuando están presente motivan favorablemente al personal; es decir, causan satisfacción, pero su ausencia no ocasiona insatisfacción, en cambio, se llega a la insatisfacción cuando factores extrínsecos al puesto, como simpatía con los compañeros, limpieza, están ausentes.

- Herzberg dice que es erróneo pensar que la satisfacción tiene como contrapartida la insatisfacción por el contrario, satisfacción e insatisfacción deben medirse en escalas diferentes, de ahí el nombre de teoría dual.

Critica: Aunque no deja de ser atractiva para muchas personas, la teoría dual de Herzberg a sí o muy combatida, especialmente en el aspecto metodológico.

#### Teoría de McClelland

- Es ya clásica la exploración que realizó Weber (1958) sobre la ética protestante y el capitalismo. Como es bien sabido, este arguye que uno de los factores básicos en la formación de grandes capitales en los países sajones se debió al ascetismo de las sectas protestantes, especialmente el calvinismo. Weber afirma que los calvinistas adictos a este grupo creen que una vida de frugalidades aunada a un trabajo intenso constituye el pasaporte seguro para la salvación. De tal suerte, el calvinista demuestra que es uno de los elegidos porque lava el pecado original precisamente cumpliendo con el castigo del trabajo: entre más trabaje más pió será. Por otro lado, la salvación no se logra, como en el catolicismo, aislándose del mundo sino luchando en él. Por ende, el trabajo intenso y la vida ascética conducen a la acumulación de capitales.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

Las personas están motivadas primordialmente por tres factores:

- De realización (de logro): las personas motivadas por el primer factor, desean lograr cosas, se plantean metas que persiguen con el fin de realizar algo, con la mira de alcanzarlas.
- De afiliación: están más interesados en establecer contactos personales calidos
- De poder: Tratan de influir sobre las demás.

Critica:

- Uno de los puntos débiles del método de este autor es precisamente el de la interpretación del contenido de las historias. Este constituye el mismo problema de todas las técnicas proyectivas empleadas en psicología y aunque dicho autor ha desarrollado un largísimo cuestionario que pretende garantizar la objetividad de la interpretación, la verdad es que simplemente hace mas sofisticada la subjetividad de las interpretaciones.

- Un dato curioso que contradice su teoría y que no ha explorado mas a fondo, es que en sus investigaciones McClelland ha hallado que los mas altos ejecutivos denotan menos motivación de logro que algunos de sus subordinados. Si la teoría fuera valida, aquellos deberían denotar un mayor índice de motivación de logro.

Teoría de las expectativas

- Tomando como base las aportaciones Tolman y Lewin, algunos autores, como Vroom (1979) y Lawler y Porter (1979), han puesto también un marco conceptual para entender el comportamiento humano en las empresas y organizaciones. Según estos autores, el factor trascendente estriba en las expectativas. Más específicamente, la motivación para efectuar un trabajo intenso es el resultado de una multiplicación de dos elementos básicos:
  - A) La esperanza de obtener ciertos resultados mediante una acción determinada.
  - B) La atracción ejercida sobre la persona por los resultados esperados, en otras palabras:

$$f = exv$$

O sea, la fuerza de la motivación es igual a la expectativa por la valencia. Dicho en otros términos, las personas están motivadas para realizar acciones consideradas con alta probabilidad de obtener recompensas valiosas. Así, en este contexto, la dimensión temporal importante es el futuro.

Teoría psicológica de la efectividad organizacional

Katz y Kahn (1977) expusieron hace algunos años una escala de pautas motivacionales encontradas en una empresa u organización.

- Las pautas necesarias de conducta individual para el funcionamiento y la efectividad de las empresas y las organizaciones:
  - A) integrarse al sistema y permanecer en él: contratación, bajo ausentismo, baja rotación externa (es decir, reducido porcentaje de renuncias y bajas, con la necesaria sustitución de personas).



### Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

- b) Comportamientos confiables: ejecución del trabajo esperado dentro del sistema: cumplir los estándares cuantitativos de desempeño y excederlos. Cumplir los estándares cualitativos de desempeño y excederlos.
- c) Comportamientos innovadores y espontáneos, o sea, desempeño superior al requerido por el puesto o trabajo para lograr la misión.

Las pautas motivacionales al alcance de las organizaciones para intentar lograr los comportamientos mencionados:

- a) obediencia legal, desde este ángulo, es preciso lograr la aceptación de las obligaciones del trabajo o puesto, así como los controles y estándares, partiendo de la base de su legitimidad. La formalización de estos estándares se encuentra en contratos y convenios de trabajo.
- b) utilización de recompensas satisfacciones instrumentales con la finalidad de inducir los comportamientos requeridos. Esta postura constituye una modificación de la perspectiva mecanicista.
- c) Pautas interiorizadas de autodeterminación o expresión de uno mismo. (El punto fundamental aquí estriba en la satisfacción de haber alcanzado algo mediante el empleo de las habilidades y el talento propios).
- d) Valores interiorizados y concepto de si mismo en esta categoría se incorporan la misión y los objetivos de la empresa u organización como valores adquiridos o como partes integrales de una misma.

Todo individuo posee una personalidad, toda empresa posee una fisonomía, todo país ciertas características, por lo cual, el administrador nacional deberá estar consciente de la necesidad de establecer sistemas que vayan de acuerdo con nuestra realidad y al hacer esto, deberá tomar en cuenta que la motivación es un factor determinante en el establecimiento de dichos sistemas.

Los estilos de liderazgo influyen directamente en el clima de una empresa. El liderazgo es un proceso de comportamiento desarrollado por los jefes, quienes son seres humanos que dirigen y guían los esfuerzos de otros seres humanos. El liderazgo ejecutivo es la clave determinante para la supervivencia y crecimiento de la empresa.

#### Liderazgo

“...El líder es el nuevo hombre de la nueva era. Un ser cada vez mas humano, con profunda responsabilidad social y conciencia de su papel, tanto dentro de su institución, por pequeña que sea, como de las grandes obras transformadoras de la humanidad....”

Ya hemos dejado la “era del Jefe”, cada vez mas empresas, instituciones y oficinas se han dado cuenta que la jerarquía vertical poco aportaba a un trabajo efectivo.

Las empresas al igual que lo seres humanos, también se vuelven neuróticas y son aquellas que siguen normas como:

- Nunca estar en desacuerdo con su jefe.
- Dar siempre la impresión de estar ocupado.
- No confiar en los colegas, ni en los superiores.
- No compartir información, con otros departamentos.
- Protestar por todo.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

- Hablar mal de la empresa.
- No ser mensajero de malas noticias.

Lamentablemente lo peor de todo lo que mencionamos con anterioridad es que todo mundo las sigue y cualquiera que se atreviera a contradecirlas no sería aceptado por los demás y ese temor los hace seguir estas normas.

Un profundo temor de perder autoridad hacia que el jefe comportara como si tuviera una barrera entre él y los demás, barrera muchas veces infranqueable en los conflictos laborales e incluso personales.

Los diferentes enfoques de la administración han ido recuperando la importancia del ser humano, desde los tiempos y movimientos acuñados por el padre de la administración, Taylor quien trabajó con Henry Ford cuando este inició su producción en serie.

Es importante destacar lo que sostenía este autor ya que es a nuestro juicio muy importante señalando que se dan a mayor productividad si un solo trabajador se dedicaba a una sola tarea durante una jornada. Esto tendría como consecuencia una especialización y máxima productividad.

Claro que estos consejos que parecieran sofisticados instrumentos de tortura que le retribuían al capital y que enajenaban al ser humano, condenándolo a una actividad mecánica en la cual ni siquiera tenía que pensar.

Cabe destacar que otros autores (McGregor, Ducker, Ishikawa) han derivado en que se tomara en cuenta al ser humano, hasta irlo librando de esas ataduras, que lo único que se lograban era hacerlo sentir inconforme, molesto y atravesar una situación muy difícil en el trabajo.

Desde luego que no era sólo la propuesta de cambio la que iba a lograrlo, era el jefe quien debía estar convencido de ello para que se pudiera concretar, pese a todo, y hasta la fecha, algunos jefes les cuesta mucho trabajo cambiar.

Algunos jefes se sienten rebasados y en vez de buscar la cooperación de sus subordinados bloquean las iniciativas o les molesta cualquier planteamiento en contra de lo que ellos sostienen.

Por lo anterior resulta primordial analizar toda esta información y ahí es donde el liderazgo se redefinió como una forma de comunicación humana. Todo esfuerzo de un miembro de un grupo, para influir en la conducta y los motivos de uno o más miembros del grupo, es una forma de liderazgo.

El líder ha de ser el gran coordinador del equipo. La meta es dividir las preocupaciones y multiplicar las realizaciones. A esto se le llama sinergia.

“...Un grupo de cerebros que piensen de manera conjunta, con una buena comunicación, respecto mutuo e intuición, obtendrán mejores resultados que cualquier persona pensando en soledad, no importa quien sea”...Lair Ribeiro....”



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

Liderazgo es una relación recíproca entre quien escoge ser líder y quienes deciden seguirlo. Todo atiene a la dinámica de esta relación. Estrategias, tácticas, habilidades y prácticas serán inútiles a menos que entendamos las aspiraciones humanas fundamentales que relacionan a los líderes con sus seguidores. Esta necesidad es clave en la relación, de lo contrario no necesitaríamos líderes.

### Clasificación y características del líder

“...Líder es aquel que sabe como dirigir a la gente hacia su mejor esfuerzo....”

El líder nace o se hace. La respuesta sería ambas cosas, ya que hay personas que tiene cualidades innatas para ser líderes y que con su acción han transformado la historia de la humanidad. De ahí la creencia de que el líder es alguien que nace con determinadas características y carisma que le confieren la capacidad para atraer la confianza y el respeto de la gente. Estos son llamados LIDERES NATURALES.

Hay líderes circunstanciales que en ciertas condiciones o momentos históricos han tenido la autoridad para gobernar o dirigir. Aquí están los herederos de los gobernantes, los líderes que de manera formal son electos por cierto periodo o función. Estos son los llamados LIDERES FORMALES.

En ambos caso, el éxito o fracaso de su función de dependerá no solo de sus cualidades innatas sino de la capacidad que tenga el individuo para aprender y desarrollar las características que le permitan ejercer el poder (conocimiento, experiencias, habilidades, cualidades) y lograr el apoyo (confianza, respeto y lealtad) de sus subordinados.

Entre los distintos tipos de líderes destacan:

- Los administradores que planean, coordinan, dirigen, administran y organizan.
- Los burócratas que mantienen y supervisan las operaciones de las organizaciones.
- Los que determinan las políticas.
- Los expertos.
- Los ideólogos, que se ocupan de teorías y creencias.
- Los carismáticos que tienen atracción emocional.
- El líder político.
- El líder simbólico.
- La figura paternal.

Entre lo que podría decirse como el perfil del líder, se tienen que cubrir para nuestro juicio algunas cualidades tales como, sencillez, humildad, visión, espíritu de logro, autocontrol, iniciativa, optimismo, conocimientos, sinceridad, justicia, lealtad y sentido común.

Par ser líder hay que prepararse. Una buena parte de gente llega a puestos directivos cargando ya su principio de incompetencia y en lo que se entera de la situación, aprende sobre la marcha y toma decisiones, es muy seguro que sea trasladado a otro puesto. La cultural oriental hace del liderazgo una carrera, en la



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

que el miembro de una empresa se va capacitando y acumulando experiencia para ejercer el liderazgo.

Dado lo anterior, podríamos decir que es muy diferente la experiencia acumulada a la repetición del ejercicio del primer año o los siguientes cinco o diez años.

El líder es la persona que trata de dirigir con la cooperación, la participación espontánea y la buena voluntad de las personas que dirige. El líder no dice; "haga esto", "haga aquello", sino "hábil que hacer", "hágame un favor"

El líder considera que el grupo, en su conjunto, tiene más posibilidades que el, acto para resolver problemas. Respeto al hombre y cree en el obtiene la cooperación del grupo por su competencia, su paciencia, su tolerancia y la honestidad de sus propósitos. Esto no supone que no tome decisiones o que no aplique reglamentos, sino que su manera de actuar es diferente.

El liderazgo funcional es otro enfoque, basado en el análisis de las necesidades del grupo de trabajo. Cuando las personas trabajan juntas existen tres elementos, el líder, la situación en que todo sucede y el grupo.

Partiendo de ahí, los líderes deben personificar las cualidades que se esperan y requieren en su grupo ocupacional. Entre los líderes hay diversidad de caracteres y personalidades, todos tienden a ser entusiastas, enérgicos, clamados en las crisis, calidos y escritos, pero justos. El conocimiento técnico y profesional es una fibra importante de la autoridad, pero no lo es todo. La autoridad emana de aquel que sabe.

### Implicaciones del liderazgo

#### Autoestima

"...Cuando te quieres mas, el mundo te quiere mas y tu quieres mas al mundo...."

Hay elementos que pueden determinar ciertas implicaciones del liderazgo, tales como la autoestima, que es la imagen de uno mismo. En condiciones favorables se dice que se tiene una alta autoestima y el individuo con ella es capaz de salir adelante. Tiene como características el ser codiciosa, poderosa, afirmativa, inteligente, humilde y comprensiva.

Sin embargo, a las personas con baja autoestima les cuesta trabajo salir adelante y tienen que luchar contra su propia imagen. No se quieren y están inconformes consigo mismos.

#### Motivación

Otro factor que influye en el liderazgo es la motivación, lo cual es mover, conducir e impulsar a la acción, todo líder debe ser motivador, debe tener la capacidad de entender porque la gente actúa así y maneja con destreza los resortes que la impulsan o sea, las motivaciones. Crea y mantiene el compromiso y el interés del equipo en la tarea.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

La motivación es algo que viene de adentro hacia fuera. Como seres humanos estamos auto motivados; lo más que puede hacer un líder es crear un ambiente donde los demás colaboran con nosotros, sintiéndose auto motivados para hacer lo que hay que hacer.

Estudiar la motivación es uno de los instrumentos mas valiosos para comprender la naturaleza humana y las fuerzas motrices de la conducta, así como para predecir y orientar la actividad propia y ajena. Una falta de motivación puede ser para el liderazgo una fuente de problemas.

Para que un líder analice correctamente la motivación debe ver en la cooperación como el ingrediente básico de un buen logro. Para ello es necesario mantener el control y apoyar alas miembros del equipo sin lesionar la motivación individual.

Las personas se comportan de manera diferente en grupo que individualmente. El problema es que como grupos puede irse a los extremos. Desde sus comportamientos histéricos hasta colectividades positivas que animen la integración.

Por lo anterior resulta muy difícil para el líder entender y motivar a las personas ya que es muy complicado, dado que cada una es diferente en si misma, y requiere de distintos motivadores. Hay que evaluar primero a los individuos considerando que sus necesidades no son las mismas en alguien que acaba de ingresar, a diferencia a alguien experimentado y con muchos años de trabajo. De igual manera una persona quiere ver en su Líder diferentes características: una figura paterna, seguridad, capacidad a prueba. El líder ha de ser tan flexible que el objetivo prioritario será que a cada miembro del equipo le guste trabajar con el.

### Control

"...Para efectos de administración, el control es una función que consiste en medir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes. Implica medir el desempeño con metas y planes, mostrar donde existen desviaciones de los estándares y ayuda a corregirlas...."

"....No es perezoso solo el que nada hace, sino también el que podría hacer las cosas mejor de lo que las hace...."

Es el conjunto de medios a partir de los cuales el líder y el grupo aseguran la conformidad de sus Integrantes con las expectativas creadas y el consenso hacia los objetivos y las metas que el grupo persigue. Son mecanismos mediante los cuales el líder tiene asegurado cierto comportamiento.

El equipo con el cual trabaja el líder ha de tener cierta libertad para tomar decisiones, de tal manera que se encuentre motivado para la tarea. Desde luego, a mayor participación del equipo hay mayor perdida de control por parte del líder, sin embargo, si el líder es honesto la gente no pensara que el control pudiera prestarse a la manipulación.

### Autoridad



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

La palabra proviene del latín auctoritas. Que se deriva del verbo augere, auctum, que significa acrecentar, aumentar. Es concebida como la función social de hacer crecer a la comunidad y sus miembros.

La autoridad es el derecho a dar ordenes, esperando, razonablemente que sean obedecidas. Dos teorías intentan explicar el origen de autoridad. Destacando la tradicional, que mantiene que esta procede del puesto o rango.

Podríamos mencionar 3 tipos de autoridad como, autoridad de línea que se refiere a los directivos cuyas actividades contribuyen directamente con los logros, autoridad de apoyo, que posen los directivos que apoyan y asisten con el fin de lograr objetivos y la autoridad funcional que posee el directivo sobre personas de otros departamentos.

### Poder

El poder es el grado en que los líderes influyen en la conducta de los demás. El poder varía según el prestigio del dirigente, es decir, según el grado en que los demás consideran que sus actos son significativos, pertinentes o importantes.

El poder como función del liderazgo es la base del impacto e influencia del líder sobre sus seguidores, un liderazgo efectivo tiene como base que el seguidor perciba un poder, que intenta dirigirlo o influenciarlo.

Existen diferentes tipos de poder en las relaciones interpersonales, pudiendo mencionar el de coerción, carisma, castigo, conexión, conocimiento, recompensa, legal, información, negociación, experto o afecto, los cuales como su nombre lo indican son importantes al momento de realizar nuestras metas para evaluar el liderazgo en la organización.

Coerción.- capacidad de obligar por la fuerza física a una persona para que haga lo que se manda.

Carismático.- Lo posee toda persona que desea que se identifiquen con él. Se desarrolla con base en las cualidades personales de la persona.

Castigo.- Se da siempre que un miembro de la organización infringe una normativa.

Conexión.- Se lleva a cabo siempre cuando el que ordena se apoya en una fuente de poder.

De reconocimiento.- Control por un individuo de un grupo u organización de información especial o cuando esta se requiere para tomar decisiones.

Recompensa.- Realiza un acto por la idea de la retribución y no por una petición.

Legal.- obligación de actuar de determinada manera porque se reconoce en alguien la fuerza de la ley.

Información.- conducta dirigida por la información que alguien posee y que a veces es exclusiva.

Negociación.- Conjunto de estrategias por las que una persona gana la voluntad de los demás para que cooperen y con sus propósitos.

Experto.- Capacidad reconocida de alguien porque se le reconoce una competencia.

Afecto.- Lazos de cariño de una persona hacia otra porque se siente unidad a aquella.

### Ética





Toda empresa, para funcionar de manera adecuada, requiere dotarse de una ética que se refiere a un conjunto de valores y normas que de común acuerdo y conocimiento todos seguirán.

Analizando todos estos puntos que se tocaron en este estudio es importante señalar que en la época actual ha cambiado la concepción del jefe por la del líder. Vivimos nuevos tiempos en los que los seres humanos han logrado el reconocimiento de sus derechos como trabajadores. Finalmente el trabajo se ha reconocido como la realización del ser humano. El líder desempeña un papel crucial en esta nueva concepción: es jefe, es amigo, es conciliador, es coordinador y se ha formado de tal manera que es lo suficientemente flexible como para integrar los objetivos de la empresa" las necesidades del equipo y las necesidades individuales.

De ahí que el liderazgo tenga como funciones claves la motivación, el control, la autoridad y el poder, y para lo cual debemos considerar en nuestra herramienta para evaluar dicho liderazgo cada uno de estos factores con el fin de encontrar una mejora organizacional que se traduzca en mayores dividendos para una empresa.

### 3.3. Competitividad

Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de agentes económicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

El desempeño con calidad es crucial para la supervivencia de la mayor parte de los negocios y de las organizaciones. Cada uno de nosotros está conciente en diversos grados del desafío internacional para la industria.

El tiempo es uno de los recursos más escasos dentro de cualquier organización y, a pesar de ello, uno de los que se desperdician con más frecuencia. Solamente ejerciendo control sobre este recurso valioso se pueden poner en marcha las otras tareas administrativas y prestarles el grado de atención que merecen.

La utilización ineficiente del tiempo da como resultado el estancamiento. Los materiales, los productos, la información y los documentos permanecen en un lugar sin agregar valor alguno, el tiempo es un activo que con frecuencia se desprecia. Si se despilfarra pone en peligro el mejor de los planes; si se utiliza cuidadosamente hace que la administración sea más efectiva y menos inquietante.

Mediante la metodología de investigación se analizan las variables a considerar con apoyo de herramientas de diagnóstico en la búsqueda de establecer un instrumento que permita determinar un diagnóstico del funcionamiento integral de la empresa para que como resultado de esta investigación se detecten fallas y áreas de oportunidad para mejorar dichos procedimientos.

Se divide en los siguientes temas de interés:

- Calidad;
- Tiempo;
- Estrategia Competitiva

### 3.3.1 Calidad

19.-

Control Total de calidad



Que significa calidad.

“...La calidad resultante depende de la calidad de todos los insumos de la organización, desde el diseño, hasta al entrega del producto al cliente...”

La inquietud de mejorar las organizaciones existe desde la revolución industrial. Los programas que llevan acabo las organizaciones, así como los estudios realizados por los investigadores, han tenido un propósito común: lograr la eficacia organizacional. El objeto responde a factores que han ido emergiendo a mediad que la competencia se intensifica.

Hemos observado como muchas organizaciones aplican la estrategia de mejorar la calidad como un medio para sobrevivir. Sin embargo lo hacen a ciegas, no se detienen a considerar otras opciones que a veces suelen tener mejor impacto o ser más rentables.

Una alternativa consiste en conocer los factores clave para el éxito del negocio. Cada empresa se mueve en una rama de la industria y para lograr una buena posición en el mercado' (competitividad) es imprescindible ofrecer un producto que tenga un valor agregado para el cliente.

Cuando ese valor agregado es proporcionado en mejores condiciones que las que ofrece la competencia, es muy probable que el cliente lo aprecie y por lo tanto, las posibilidades aumentan. Además de hacer un productos de calidad razonable, hay otros factores que contribuyen a mejorar la posición de una empresa en el mercado, por ejemplo los canales de distribución y entrega oportuna, el diseño del producto, entre otros.

En nuestro país no estamos acostumbrados a pensar en estos términos porque nuestro mercados así funcionan, pero a medida que la economía tiende hacia una competencia global, se requiere trabajar con estrategias mas precisas y eficaces.

Otro camino alternativo se refiere a las ventajas que ofrecen los avances tecnológicos para alcanzar una calidad competitiva.

Cuando un país como Japón inicio una batalla contra el estancamiento, no tenia la tecnología mas avanzada del mundo, pero era competitiva.

Después de 40 años, la mayoría de los países y empresas que compiten en los mercados globales han modificado sus equipos y o instalaciones con mirar a fortalecer su posición. En nuestro caso que queremos iniciar el proceso para mejorar nuestro nivel de competencia, es importante que no tratemos de solucionar los atrasos solamente a través de mejores procesos administrativos.

Como se puede lograr la calidad

“...La calidad es el resultado del trabajo bien hecho de muchas personas, de toda la organización. Es el resultado de un trabajo en equipo...”

Si hacemos la comparación de la empresa con un equipo deportivo, podemos comprender mejor la metodología para lograr la calidad. No importa de qué



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

deporte se trate, existen equipos campeones que se distinguen por una trayectoria de éxitos casi constantes, con una destacada actuación. Esto no quiere decir que siempre ganen el campeonato, pero si suelen estar posicionados en el top 5 de la tabla (Pachuca en fútbol por poner un ejemplo)

### 1 - Equipos campeones

Si analizamos las estadísticas, se deduce fácilmente que son equipos concebidos para ser triunfadores. Aunque algunas veces no han ganado el campeonato, suelen ser competitivos y satisfacen las expectativas de sus seguidores.

Un equipo sobresaliente tiene las siguientes características:

1. - Desde su directiva y su entrenador son triunfadores
- 2.- Tienen un sistema, no dependen de un elemento
- 3.- Seleccionan cuidadosamente sus integrantes
- 4.- Los elementos suelen permanecer en el equipo varios años
5. - Se mantiene un clima de disciplina
6. - Insisten en el entrenamiento básico, aunque son expertos
7. - Solo juegan los más aptos
- 8.- Planean cada juego (sin subestimar a nadie)
- 9.- Después de cada partido, analizan y critican lo que hicieron mal
- 10.- Tienen los datos sobre el desempeño de cada elemento
- 11.- Si algún elemento comete un error, no se le reprime

Los equipos campeones practican una filosofía de trabajo en forma tan rutinaria que no llegan a percibir sus efectos. El conjunto de acciones da forma a su "mística". El resto de sus competidores seguramente no trabaja de la misma forma, o lo hace con una calidad inferior y por ellos, no se ha logrado alcanzar metas similares.

### 2 - La organización un equipo completo.

Algunos deportes requieren mayor integración que otros. Por lo que respecta a las organizaciones, quienes compiten en el mundo de los negocios son equipos más complicados. Por un lado no se trata de una competencia de 11 elementos, sino de cientos y miles de competidores.

Si se acepta que el grado de complejidad es superior en el caso de los negocios entonces concluimos que su éxito depende de los sistemas en comparación del deporte más complicado que se pueda imaginar. En este tipo de competencias, el equipo que tenga el mejor sistema y más apego al mismo, será el ganador.

### 3.- La calidad, resultado de un proceso controlado.

Todo sistema logra sus resultados a través de la interacción de sus insumos. Si dicha interacción se ajusta a patrones predeterminados, -en resultado entonces será también predeterminado.

La variabilidad es un fenómeno inherente a todos los recursos que participan en un proceso. La capacidad de organización, conocida también como "capacidad



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

del proceso", depende de las variabilidades de sus insumos y de sus procesos internos.

Con el uso de las estadísticas, es posible pronosticar el porcentaje de la producción que será rechazado y estimar su costo. Con esta información se puede saber que ventajas tiene atender un determinado sector del mercado u otro.

Cuando una organización o empresa busca mercados para colocar sus productos que están fuera de las tolerancias especificadas por sus clientes actuales, esta definiendo su capacidad de proceso como un parámetro fijo, y con ello propiciara el conformismo y detendrá el mejoramiento e innovación de la actividad productiva.

Se sabe que si se mejora la confiabilidad de un producto (variabilidad) se tendrá las posibilidades de conquistar nuevos mercados y además, con una mayor ventaja competitiva que le ayudara a obtener un mejor pago por ellos en relación a sus competidores.

En enfoque americano, resulta demasiado 9Qstosos llevar esto a la practica porque, en lugar de minimizar la variabilidad del proceso actual, quieren lograr la calidad con tecnología mas avanzada o seleccionando mas estrictamente la producción. En cambio los japoneses han demostrado que antes de modificar la tecnología, es mas rentable afinar los engranes para que el trabajo en equipo sea efectivo.

### 4 - La importancia del trabajo en equipo

Los japoneses visualizaron y observaron diversas áreas de oportunidad en su forma de trabajo. Entender los conceptos estadísticos, principalmente en de variabilidad, les ayudo a determinar la importancia del trabajo coordinado entre el personal.

Si ampliamos en un ejemplo a lo que puede suceder en todo sistema, se confirma la importancia del trabajo en equipo, coordinado, disciplinado.

Toas las funciones influyen en la calidad del producto final, aunque algunas de ellas tienen un efecto más directo. Las funciones de impacto directo suelen estar bajo observación sistemática, por lo tanto, el resultado negativo en una empresa generalmente se debe a que se dejan de hacer las funciones indirectas.

En cualquier sistema existen más subsistemas indirectos que directos; es por ello que sin un esfuerzo de toda í8 organización no se obtendrán beneficios efectivos. Si las ineficiencias de los departamentos "indirectos" se perciben de forma aislada, su impacto será menos rec. o; sin embargo, tomando en cuenta que o os convergen en las áreas de resultado directo, se puede apreciar su efecto total, sobre todo, su contribución a la variabilidad. Si no se atienden, quitan tiempo, distraen, molestan en el corto plazo y empeoran los resultados en el mediano plazo.

### 5 - Por donde se empieza



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

“...Lo que esta mal, saldrá mal; y cuando menos lo desees...”

En el enfoque occidental, de corto plazo, se acostumbra buscar los subsistemas con mayor influencia en el problema y se actúa sobre ellos para tratar de obtener rendimientos rápidos.

Esta estrategia es tan incorrecta como el caso organización que pretende producir una parte de su producción con calidad de exportación.

Mientras esto sucede, se desvía su atención del resto de los sistemas. Esta tendencia se llama administrar por excepción y consiste en administrar por crisis porque permite variaciones en los subsistemas que no han estado bajo observación y estas afectarán, tarde o temprano, a las áreas de resultado.

En el enfoque japonés se involucra a toda la organización porque esta claro que la calidad depende de todos. Las empresas buscan crear una cultura de calidad integral para evitar las crisis constantes y la preocupación de la alta dirección es, precisamente, crear esa cultura.

### 6 - Como lograr una participación integral

No es suficiente exaltar el espíritu (motivación), es necesario mostrar el camino. En su caso, ayudo a los japoneses mostrándoles el camino de las estadísticas y las pruebas.

Con el uso de datos confiables, les resulto facil concatenar los esfuerzos minimizando los conflictos. Con la estadística bien aplicada se puede dirigir la energía hacia los verdaderos problemas, y no a fantasmas que aparecen cuando se carece de datos cuantitativos concretos.

Como se ha mencionado anteriormente, la calidad integral es sinónimo de coordinación disciplinada. Se logra cuando se propician y estimulan las conductas de apego a métodos que han sido probados y estandarizados (documentados), reprimiendo las incongruencias, sin caer en el terror.

Al alcanzar el nivel deseado, es necesario sostener el balance de esos estímulos; de no ser así, la situación tendera a empeorar, por lo tanto, /" lograr y mantener un nivel de calidad en toda la empresa depende de IV" forma de actuar; es una labor de liderazgo que no tiene fin, es un proceso.

### Herramienta sugerida

Si aceptamos que el control total de calidad es trabajo en equipo, entonces la norma debe de se una que ayude en ese sentido. A los japoneses ningún asesor tuvo que apoyarlos en ese aspecto porque su tendencia cultural se caracteriza por la integración de los grupos de trabajo.

En nuestra metodología, sugerimos un esfuerzo mas intenso en materia de integración y en paralelo, el uso del control estadístico de procesos, pero esto ultimo implementado en etapas.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

La primera consiste en iniciar los trabajos a nivel de ingeniería, no a nivel operativos. Sugerimos que el control estadístico del proceso sea gestado a nivel de staff, así cuando se vaya a implementar la etapa de negociaciones, el respectivo departamento de apoyo podrá estar preparado para impulsar el proyecto. En esta fase ya se puede involucrar a los operarios en el proceso.

El trabajo coordinado depende de varios factores. Uno de ellos es la voluntad. La mayoría de los ejecutivos de este país cree que en nuestro país no se sabe trabajar en equipo, lo cual es cierto, pero es muy diferente a pensar que no podemos.

La generalidad de esos ejecutivos asevera que nuestra idiosincrasia fomenta el individualismo u que esto nos conduce al trabajo desintegrado. Mi opinión al respecto difiere de ese punto de vista, ya que de ser así como explicamos la alta productividad que han alcanzado las maquiladoras que están en la frontera, o el caso de aeromexico, empresa que permaneció en la mediocridad durante una década y que actualmente ya trabaja eficazmente. El tiempo será el mejor juez para evaluar si ha alcanzado el éxito definitivo.

Dado que nuestra intención en esta parte es ahondar en la tecnología, solamente mencionare que una de las principales causas del seccionalismo en nuestras empresas es la inadecuada definición de responsabilidades.

En la metodología que se piensa que puede funcionar se siguiere utilizar como norma el concepto de clarificación de roles para lograr la meta deseada, ya que por un lado, se establecen los parámetro de conducta esperados para cada persona en la organización, partiendo de expectativas claras y negociadas con sus respectivos clientes; y por el otro lado, se evitan las agnaciones disfuncionales o duplicadas, las cuales generalmente se traducen en acciones conflictivas.

Para hacer lo clarificación de roles, podemos utilizar la herramienta, catalogo de productos y servicios; en ella se indican por escrito, las contribuciones esperadas de cada persona del sistema.

Este procedimiento constituye el equivalente a la partitura que guía la ejecución de una sinfonía. En esta partitura organizacional, se establecen los tiempos y condiciones que cada elemento debe entregar para que en conjunto se logre la melodía.

Se podrá hablar de calidad, cuando todos los integrantes de la empresa sean conscientes de la importancia de trabajar en equipo, apoyándose para que los objetivos previamente establecidos puedan lograrse; detectando oportunamente los errores que puedan surgir en el proceso y dándoles la solución más adecuada; documentando estos mismos para futuros proyectos y la forma como fueron solucionados; combinar los esfuerzos de todos, asegurando un sistema que garantice utilidades y genere en cada uno de los participantes, por medio de la detección de áreas de oportunidad para la mejora organizacional.

20.-

La Administración orientada a la calidad



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

“.... La nueva filosofía implica que la compañía mejore la calidad y la productividad de todos los elementos del negocio, desde la planeación hasta los servicios. Esto incluye pero no se limita a todos los productos y servicios, personas, relaciones, atención a clientes y sus necesidades, utilidades, inversiones etc.

La misión de una empresa es mejorar continuamente nuestros productos y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes, lo que permite prosperar un negocio y proporcionarle a los accionistas dividendos razonables, ya que ellos son los verdaderos dueños del negocio...”

Utilidades.- las utilidades son el objetivo primordial para saber que eficientes somos en proporcionar a nuestros clientes los mejores productos de acuerdo con sus necesidades, las utilidades son necesarias para sobrevivir y crecer.

El desempeño con calidad es crucial para la supervivencia de la mayor parte de los negocios y de las organizaciones gubernamentales. Cada uno de nosotros esta conciente en diversos grados del desafío internacional para la industria. La competitividad.

Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de agentes económicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

la ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

La competitividad v la estrategia empresarial

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta





## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica", la función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Para explicar mejor dicha eficiencia, consideremos los niveles de competitividad, la competitividad interna y la competitividad externa. La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación. Al hablar de la competitividad interna nos viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

### Responsabilidad de la dirección en la administración para lograr calidad

La administración para lograr calidad, principia y termina con la responsabilidad de la dirección. A menudo no se ve un gran deseo de parte de la dirección para mejorar la calidad. Los gerentes parecen no estar concientes de la urgencia de la situación. A nivel nacional, la necesidad de un esfuerzo para mejorar la calidad parece estar ganando más y más impulso, de hecho, existen muchas barreras que se interponen a dichos esfuerzos.

### La calidad del producto

“...La calidad del producto es la adaptación a las especificaciones de diseño a la función y al uso, así como el grado en el cual el producto se apega a las especificaciones de diseño....”

Existen algunos conceptos populares sobre la calidad, entre los cuales se encuentran los siguientes:

- La calidad es la adaptación al uso
- La calidad es hacerlo bien la primera vez y todas las veces
- La calidad es la percepción del cliente
- La calidad proporciona un producto o un servicio a un precio que el cliente puede pagar.
- Se paga por lo que se obtiene (la calidad es el producto o servicio más caro)



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

Aun cuando estos puntos de vista tiene su merito también tienen sus limitaciones. En realidad no es importante analizar las definiciones o lemas precisos sobre la calidad. La clave para la administración de la calidad, en primer lugar, se encuentra en entender la necesidad de mejorar y luego en la selección de técnicas de mejoramiento que tiene la mayor posibilidad de tener éxito. La comprensión de las características del producto, del diseño del mismo, y de la capacidad del proceso es de gran ayuda para adquirir conciencia sobre las cuestiones de la calidad en las operaciones.

Calidad total: estrategia clave de la competitividad

El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones.

En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responda de manera idónea la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez mas eficiente, rápido y de mejor calidad.

Para comprender el concepto de calidad total, es útil hacerlo a través del concepto denominado "paradigmas". Un paradigma se entiende como modelo, teoría, percepción, presunción o marco de referencia que incluye un conjunto de normas y reglas que establecen parámetros y sugieren como resolver problemas exitosamente dentro de esos parámetros. Un paradigma viene a ser, un filtro o un lente a través del cual vemos el mundo; no tanto en un plano visual propiamente, sino más bien perpetuo, comprensivo e interpretativo.

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente.

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

La Calidad Total es el estadio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término Calidad a lo largo del tiempo. En un primer momento se habla de Control de Calidad, primera etapa en la gestión de la Calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a Producción.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

Posteriormente nace el Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como Calidad Total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua y que incluye las dos fases anteriores. Los principios fundamentales de este sistema de gestión son los siguientes:

Después de analizar a conciencia el concepto de calidad, trataremos la forma en que los administradores establecen y alcanzan los niveles de calidad deseados.

El administrador debe determinar primero como entra la calidad en la estrategia general de organización. Luego, de manera mas específica. Se debe determinar el papel de la calidad en la estrategia de operaciones y debe completar la estrategia general de la organización. Una vez que esto se logra, el tema de la calidad debe aclararse, es fundamental que las personas en todos los niveles de organización comprendan las metas de calidad.

Para cualquier organización existen elementos clave que afectan la calidad. El buen administrador debe ser capaz de identificar estos aspectos, (en general incluyen a las personas, a las instalaciones, y a los materiales) y tratar de entender como interactúan en la empresa.

Una vez que se diseña una estrategia y se comunica y se comprenden las variables clave que afectan la calidad, tiene lugar la función conversión. Para completar el análisis para identificar áreas potenciales para el mejoramiento de calidad, es necesario llevar a cabo acciones y dar lineamientos específicos para asegurar que se cumpla con la calidad. Existe una gran variedad de programas y técnicas que ayudan a acercar los comportamientos y los procesos de acuerdo con lo que se espera.

### Sistemas de aseguramiento de la calidad

El Aseguramiento de la Calidad nace como una evolución natural del Control de Calidad, que resultaba limitado y poco eficaz para prevenir la aparición de defectos. Para ello, se hizo necesario crear sistemas de calidad que incorporasen la prevención como forma de vida y que, en todo caso, sirvieran para anticipar los errores antes de que estos se produjeran. Un Sistema de Calidad se centra en garantizar que lo que ofrece una organización cumple con las especificaciones establecidas previamente por la empresa y el cliente, asegurando una calidad continua a lo largo del tiempo.

**Aseguramiento de la Calidad:** Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implementadas en el Sistema de Calidad, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto satisfará los requisitos dados sobre la calidad.

**Sistema de Calidad:** Conjunto de la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos de la organización de una empresa, que ésta establece para llevar a cabo la gestión de su calidad.

### Principios que sirven de guía para la calidad



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

La calidad es lo primero: para lograr la satisfacción del cliente, la calidad de los productos y servicios debe ser la prioridad número uno.

Los clientes son el núcleo de todo lo que hacemos: nuestro trabajo se debe hacer pensando en los clientes, proporcionando mejores productos y servicios que la competencia.

La mejora continua es esencial para nuestro éxito: debemos tender hacia la excelencia en todo lo que hacemos, competitividad y rentabilidad.

El compromiso de los empleados es nuestra forma de vida: somos un equipo, debemos tratarlos unos a los otros con confianza y respeto.

Los proveedores y los distribuidores son nuestros socios: la empresa debe mantener relaciones de beneficio mutuo como los proveedores.

La integridad nunca debe comprometerse: la conducta de la empresa en todo el mundo debe seguirse de tal manera que sea socialmente responsable y que implique el respeto por su integridad y por sus contribuciones positivas a la sociedad.

Considerando todos estos factores que inciden en la calidad, elaboraremos nuestro método que nos permita evaluar la calidad de la empresa, con el fin de poder detectar áreas de oportunidad para la mejora organizacional, esperando con esto poder mejorar la calidad en nuestra empresa.

21.-

Control Total de calidad

Que significa calidad.

“...El Dr. Ishikawa dice que: "El CTC (Control Total de Calidad) significa simplemente que hacemos lo que debemos hacer en todas las empresas....”

Si se tomara al pie de la letra esta afirmación, es posible damos cuenta que estamos muy lejos de cumplirla. ¿Porqué?, sencillamente porque si hiciéramos lo que tenemos que hacer, los proyectos no tendrían que sufrir cambios, tampoco tendrían que modificarse los tiempos de entrega y no existirían variaciones de los presupuestos.

“...El control de calidad no se puede poner en práctica simplemente aplicando normas nacionales o internacionales, estas normas pueden tomarse en cuenta, pero más allá de las mismas, el control de calidad debe tener metas superiores: satisfacer los requisitos de los consumidores y crear una calidad que los satisfaga....”

¿Porqué los proyectos constructivos sufren tantas modificaciones? La industria de la construcción es uno de los sectores que más riesgos tiene, y desafortunadamente el proceso que se sigue desde que inicia un proyecto hasta su fase de culminación, no es evaluado adecuadamente para poder ir eliminando estos riesgos que lo afectan. Generalmente se está tan preocupado por cubrir las metas de corto plazo, que difícilmente nos enfocamos a buscar las



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

áreas de oportunidad que pudieran presentarse, mediante una adecuada evaluación de cada etapa del proceso de construcción.

El aplicar normas ya establecidas, ya sean nacionales o internacionales, no es una garantía de que el proyecto va a cumplir con las metas. El problema de fondo y que genera tantos cambios, provocando riesgos en la obtención de los objetivos de costos tiempos y calidad está directamente relacionado con una mala planeación del proyecto, con un inadecuado planteamiento de objetivos de cada etapa del proceso, con una inadecuada aplicación de recursos, y un ineficiente o nulo sistema de control.

Cuando se cuenta con un sistema de normas a seguir, es importante que cada uno de los integrantes del proyecto, tengan claros los objetivos de su aplicación. Que estén debidamente capacitados para hacer uso de todas y cada una de las herramientas con que cuentan, pues las normas son herramientas útiles, pero siempre y cuando sean aplicadas correctamente.

Uno de los mayores riesgos a que nos podemos enfrentar, es pretender solo beneficio económico con la realización del proyecto, pues si nuestro objetivo solo está enfocado al dinero, y olvidamos la meta principal que es la satisfacción del cliente, el resultado inmediato quizá se obtenga, pero el costo a futuro será mucho mayor, al obtener clientes a corto plazo y generando un equipo de trabajo mediocre, que no ve la satisfacción de realizar un trabajo de calidad en una empresa en mejora continua y generando proyectos integrales, sino solo sobreviviendo, y que a la larga perjudica a toda la empresa, y mucho más, a la sociedad en general.

En la actualidad el mayor reto a que nos enfrentamos es la competitividad internacional con la apertura de mercados, por lo tanto debemos redireccionar los objetivos como empresa y crear proyectos que cumplan con el mayor requerimiento, y ese objetivo es la satisfacción del cliente aunado a la calidad integral de vida de todos los participantes del proyecto.

No perdamos de vista ese objetivo: Calidad integral en todo lo que realicemos, y eso se logra generando con calidad cada cosa que realicemos, hacerlo bien desde el principio., y como dice el Dr. Ishikawa: Hacer lo que debemos hacer.

### La Esencia del Control de Calidad

En su interpretación más amplia, calidad significa calidad de trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad de los trabajadores, calidad de la empresa, calidad de los objetivos, etc. Y para ello, no se puede definir la calidad sin saber los costos, y tampoco sin prever los posibles defectos y reclamos.

“...Practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor.....”

Para alcanzar esta meta, es preciso que en la empresa todos promuevan y participen en el control de calidad, incluyendo esto a los altos directivos así como a todas las divisiones de la empresa y a todos los empleados.



“.....Hacer control de calidad significa:

1. Emplear el control de calidad como base.
2. Hacer el control integral de costos, precios y utilidades.
3. Controlar la cantidad (volumen de producción, de ventas y de existencia) así como las fechas de entrega....”

Cuando todas la divisiones y todos los empleados de una empresa participan en el control de calidad, deben aplicar este control en su sentido mas amplio, que incluye el control de costos y cantidades. De lo contrario, no se podrá lograr un buen control de calidad, ni siquiera en un sentido estrecho.

Por esta razón el control total de calidad se llama también control de calidad integrado, es decir control con plena participación y control gerencia!.

La calidad

El control de calidad se hace para lograr aquella calidad cumpla los requisitos de los consumidores, que se traduce en que la empresa tiene que ser competitiva con el fin de obtener los mayores estándares en cuanto a calidad, producción, tiempo, costo etc. (competitividad). Dado lo anterior se busca con nuestro método evaluar las áreas de oportunidad para mejorar la organización en cuando a su competitividad en los mercados.

Como se expresa la calidad

Una vez determinadas las características de calidad reales, queda por escogerse el lenguaje que emplearemos para expresarlas.

Los requisitos de los consumidores no siempre --se- pueden expresar e una forma que se preste para su aplicación por parte del que la fabrica. Siempre hay diferentes interpretaciones y cuando las interpretaciones difieren los métodos de producción también pueden variar.

Hay 7 pasos con los Que el Dr. Ishikawa nos expresa la calidad:

- Determinar la unidad de garantía. /'
- Determinar el método de medición.
- Determinar la importancia relativa de las características de calidad.
- Llegar a un consenso entre defectos y fallas.
- Revelar los defectos latentes.
- Observar la calidad estadísticamente
- Calidad del diseño y calidad de aceptación.

A continuación se dará una aplicación de estos 7 pasos en los proyectos de construcción:

1.- Determinar la unidad de garantía.

En los proyectos, la unidad de garantía final viene siendo en si el proyecto en cuestión, pero ¿de que manera podemos establecer unidades de garantía siendo que intervienen tantos procesos, o el proyecto está dividido en tantas etapas y con tantos integrantes?



Estos por nombrar solo algunos de los aspectos a considerar. Por lo tanto, la manera más fácil de determinar la unidad de garantía, es subdividir todo el proyecto, para poder tener unidades parciales de garantía, y poder hacer más eficiente el análisis de cada parte.

De esta manera, y con la participación activa de todos los integrantes, es posible responsabilizar a cada área de que el producto que entregue sea de calidad y sin defectos. Esto se logra mediante el conocimiento de los objetivos de cada etapa por todos los participantes. Conociendo las herramientas para ejecutarlos sin demora, y aplicando los conocimientos y la experiencia. Y en caso de que se presente alguna situación que ponga en peligro los objetivos, es imprescindible buscar soluciones inmediatas para determinar la estrategia de aplicación y solución del problema.

### 2.- Determinar el método de medición.

En el área constructiva, existen procesos fáciles de medir, mediante sistemas ya establecidos, como avances de obra, pero existen otro tipo de características que no se pueden medir así, y es necesario basarnos en un análisis cualitativo, o basándonos en la experiencia del equipo que interviene. . Por citar un ejemplo conciso, existen métodos constructivos que no siempre son los más adecuados para utilizar en algún proyecto o las especificaciones del proyecto, aun y siendo correctas, no siempre son las más adecuadas, por lo cual resulta prioritario considerar la experiencia de los integrantes del equipo.

### 3.- Determinar la importancia relativa de las características de calidad.

Para ello es importante determinar las fallas, y estas se pueden dividir en:

- Fallas críticas, que se relaciona con la seguridad.
- Fallas grandes, aquellas que afectan el funcionamiento o la continuidad del proceso.
- Fallas menores, aquellas que no afectan el funcionamiento, pero que no son aceptadas por el cliente.

Las fallas críticas no se permiten, pues significa que alguna etapa del proceso está en riesgo, y afecta sustancialmente la obtención de objetivos, por lo tanto es importante detectarlos a tiempo para evitar enfrentarnos a consecuencias que afectan el proyecto.

Pero existen fallas que, detectadas en tiempo y forma y bien aplicadas, significan áreas de oportunidad para la empresa.

### 4.- Llegar a un consenso entre defectos y fallas.

La manera más fácil de llegar a un consenso, es determinando desde un inicio que es aceptable y cumple los requerimientos, y que es inaceptable. Fijando los límites permisibles para referencia futura.

### 5.- Revelar los defectos latentes



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

Los artículos corregidos o modificados, son todos defectuosos, por no haber cumplido inicialmente con las normas pues se requiere trabajo adicional, en donde se pierde tiempo y dinero.

Un trabajo de calidad es aquel que se hace bien desde la primera intervención, sin requerir modificaciones o ajustes.

6.- Observar la calidad estadísticamente.

En la ejecución de un proyecto influyen muchos factores, entre ellos están las especificaciones, el equipo, los materiales, las herramientas, el recurso humano, los procesos, entre otros, por lo tanto, los resultados siempre variarán, mas es importante establecer un parámetro para evaluar el resultado que nos permita encontrar el elemento suficiente de calidad.

7.- Calidad del diseño y calidad de aceptación.

Si existe diferencia entre el diseño y el resultado significa que hay defectos en el proceso de ejecución, que significa aumento de costos y descenso de productividad así como en descenso de ventas.

Por lo tanto debemos tener claro que todo proceso laboral es creado gracias a la cooperación de muchas personas. El trabajo llega a un individuo, proveniente de proceso anterior y su tarea es agregar su labor y luego transmitirlo a la persona siguiente.

Como Proceder con el Control

El Dr. Ishikawa establece un Círculo de Control: "Planear, hacer, verificar, actuar". Estableciendo 6 pasos:

- Determinar metas Y objetivos.
- Determinar métodos para alcanzar las metas.
- Dar educación y capacitación.
- Realizar el trabajo.
- Verificar los efectos de la verificación.
- Empezar la acción apropiada.

Ahora explicare aspectos importantes relacionados cada un de estos pasos.

1.- Determinar metas y objetivos

Por medio de políticas con información clara, concisa y precisa, evitando indicaciones abstractas, con plazos máximos y mínimos de ejecución para las metas alcanzables.

2.- Determinar métodos para alcanzar las metas.

Establecer metas sin métodos para llevarlas a cabo es imposible de lograr. Es importante dar las herramientas adecuadas para el desarrollo de las actividades. Normalizar y reglamentar la manera de ejecutar cada actividad, pero esto solo será viable, si dicha reglamentación es establecida por todo el equipo. Además





## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

estas reglas debes ser acordes con las metas comunes de crecimiento y desarrollo del personal.

### 3.- Dar educación y capacitación

Si uno no confía en los subalternos sino que impone controles estrictos e inspecciones frecuentes, no puede ser buen gerente. Ese control se basa en la convicción que los hombres son malos por naturaleza y es un sistema que sencillamente no funciona.

Los superiores tienen la función de educar y desarrollar a sus subalternos. Es importante que las normas técnicas sean conocidas por todos los integrantes del grupo, verificando que hayan sido leídas y sepan como aplicarlas. Educar al personal de manera práctica en el lugar de trabajo y con la normalización, es más fácil delegar autoridad a los subalternos.

### 4.- Realizar el trabajo.

Si se han establecido los pasos anteriores, realizar el trabajo no genera ningún problema, salvo en el caso donde se obliga a realizarlo, sin considerar que los resultados son desfavorables por no tener en cuenta que ya se tienen las herramientas para efectuarlo sin que sea necesario imponerlo.

### 5.- Verificar los efectos de la realización.

Si las cosas han resultado de acuerdo a lo previsto, es conveniente dejar que sigan así, mas si ha existido algún tropiezo en el proceso, es imprescindible la intervención del gerente para evaluar y determinar las correcciones pertinentes. El objetivo de intervenir es verificar es descubrir tales excepciones.

Esto se puede realizar mediante la verificación de causas y mediante la verificación por medio de los efectos. Al observar los cambios que ocurren en cada uno de ellos, es posible determinar la manera de solucionarlo.

### 6.-.Tomar la acción apropiada.

La revisión de los efectos para encontrar excepciones o situaciones extrañas, no sirve en si a los intereses de la empresa. Es necesario encontrar los factores causales de las excepciones y tomar la acción apropiada.

Una vez determinadas las causas que han generado la falla, o los efectos resultantes, es importante determinar el plan de acción para asegurar que no vuelva a repetirse la situación.

Acciones adecuadas implementadas en el momento apropiado, puede significar la diferencia entre el éxito o el fracaso del proyecto.

“...Los pasos 1 y 2 corresponden con la acción de "Planear". Los pasos 3 y 4 con "Hacer"; el paso 5 con "verificar" y el paso 6 con "actuar....”

Obstáculos al control y a las Mejoras



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

Las actitudes erradas de algunos integrantes del equipo pueden obstaculizar la implementación del sistema de control de calidad.

A continuación se enumeran algunos factores:

1. Pasividad entre los gerentes.
2. Personas que piensan que todo marcha bien y que no hay ningún problema.
3. Personas que piensan que su empresa es la mejor.
4. Personas que piensan que la mejor manera de hacer algo es como ellos lo hacen.
5. Personas que solo piensan en si mismas.
6. Personas que no escuchan otras opiniones.
7. El desánimo, los celos, la envidia.
8. Personas que no ven mas que lo que esta en su entorno inmediato.
9. Personas ancladas a los sistemas antiguos.

Cuando se desea implementar un sistema nuevo, el gran enemigo está dentro de la misma empresa. Personas que con su actitud generan un lastre en la implementación de algo que generará beneficios tanto para ellos como para la empresa misma. Si no se puede vencer este enemigo, no habrá progreso.

### Garantía de Calidad

“.....Cuando todos los productos nuevos de una empresa tienen éxito y los consumidores dicen podemos comprar sus nuevos productos con gusto y confianza, entonces se puede decir que el control de calidad de esa empresa ha alcanzado su madurez...”

El concepto básico subyacente en el control es la prevención de errores repetidos.

“....Garantía de calidad, es asegurar la calidad de un producto o un servicio, de modo que el cliente pueda adquirirlo con confianza y utilizado largo tiempo con confianza y satisfacción....”

La garantía de calidad es la esencia misma del control de calidad. Para dar una verdadera garantía de calidad, se requiere establecer políticas firmes que abarquen todas las áreas: investigación, planeación, diseño, ejecución, venta y servicios. Estas políticas también deben llegar a los subcontratistas que suministran los servicios. No se podrá dar una garantía de calidad, si no participan todos los integrantes del proyecto de una manera conjunta.

### Principios de la garantía de calidad

La responsabilidad por la garantía de calidad incumbe al que da el servicio. Este debe satisfacer a sus clientes con la calidad de los artículos o servicios que ofrece. Si el servicio que se ofrece se da en conjunto con otra razón social, entonces recaerá en los dos.

Existen 3 enfoques de garantía de calidad:

Orientada hacia la inspección.

Orientada hacia el proceso.

Orientada a nuevos productos.



Cada una de estas orientaciones que menciona el Dr. Ishikawa está directamente relacionada con la manera como se desarrollan muchos de los productos o servicios. La orientada a la inspección tiene como fondo la necesidad de verificar pues se sobreentiende los productos son defectuosos los cuales generan problemas. La orientada al proceso, incluye la garantía de calidad en cada etapa del proceso. Y la enfocada a los nuevos productos está determinada desde la etapa de planeación y diseño en los proyectos futuros.

Cada uno de los 3 enfoques que menciona el Dr. Ishikawa son aplicables a la construcción, más la que está orientada hacia el proceso, es la que beneficiaría de manera más efectiva, realizando cada etapa del proceso con garantía de calidad, evitando modificaciones y eliminando errores.

Como evitar Que los errores se repitan

“.....Para evitar que los errores se repitan, el Dr. Deming habla de un ciclo de calidad que va desde diseño a producción, de producción a ventas, de ventas a investigación y luego de investigación a diseño. Es un proceso continuo de diseñar y rediseñar, que mejora el nivel de calidad proveniente de la repetición de errores...”

Una vez que se ha incurrido en un error, es conveniente tomar el mejor partido de ello, si se sabe cuales son los errores que más a menudo afectan, eso debe llevar a tomar conciencia y eliminarlos, y para lograrlo se requiere que quede debidamente documentado para futuros proyectos. Es un proceso continuo de diseñar y rediseñar, que involucra todas las etapas del proceso, desde la planeación hasta la entrega del proyecto, e involucra a todos los participantes del mismo.

Los tres pasos siguientes pueden considerarse como medidas para impedir la repetición de errores:

- A. Eliminar el síntoma.
- B. Eliminar la causa.
- C. Eliminar la causa fundamental.

La única manera de impedir que se repitan los errores es volver a los fundamentos y reestructurarlo todo, paso a paso, guardando estrecha relación con la administración y la normalización, pues solo eliminar el síntoma o eliminar la causa no generaría ningún valor agregado para la empresa, lo importante es eliminar la causa fundamental, pues solo así se puede decir que se han eliminado los riesgos, llegando a la raíz del problema y no solo actuando para "apagar incendios".

Es posible que esto tome tiempo, pero si se persiste y se aplica paso a paso, este enfoque habrá mejorado el trabajo, la tecnología y la calidad de vida.

El Control Total de Calidad.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

"...Es una actividad que se realiza en grupo, y no lo pueden hacer los individuos, exige trabajo en equipo y en términos amplios, es el control de la administración misma..."

El control total de calidad es un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad realizados por los diversos grupos en una organización.

Esto significa que todo individuo en cada área de la empresa deberá estudiar, practicar y participar en el control de calidad, haciendo de la calidad del proyecto, un sistema integrado donde estén de acuerdo, costos, tiempos de entrega y calidad del proyecto, y donde cada uno de los participantes del mismo estén realizando su mayor esfuerzo para lograr objetivos. Donde el resultado sea la satisfacción de cada uno de los participantes, y donde todos hayan obtenido el beneficio de realizar un proyecto de calidad.

### Ventajas del Control Total de Calidad

El Dr. Ishikawa menciona algunos criterios en los que se establece el control total de calidad, y se mencionan pues resumen de una manera clara los objetivos de su implementación.

- Para que nuestra compañía esté a prueba de las recesiones con verdaderas capacidades tecnológicas y de ventas (Ricoh Co. Ltd, 1975)
- Para asegurar utilidades destinadas al beneficio de nuestros empleados, y para asegurar la calidad, cantidad y costo a fin de ganar la confianza de nuestros clientes. (Riken Forge Co. Ltd 1975)
- Para incorporar la calidad dentro de los productos que satisfagan siempre a nuestro clientes.
- Para establecer una empresa cuya salud y carácter corporativos permitan un crecimiento sostenido, combinando las energías creativas de todos los empleados, y con la meta de alcanzar la mejor calidad del mundo. Para desarrollar los productos más modernos y mejorar nuestro sistema de asegurar la calidad (Pentel Co. Ltd 1976)
- Para establecer una empresa cuya salud y carácter corporativos sean competitivos y viables dentro de cualquier cambio en el medio comercial (Sekisui Chemical Co. Ltd, 1979)

No podemos dar más ejemplos por falta de espacio pero en realidad sería muchísimos, pero partiendo de lo anterior podríamos resumir en que los propósitos y metas de las empresas en general son:

1. mejorar la salud y el carácter corporativo de la empresa
2. combinar los esfuerzos de los empleados
3. Establecer la garantía de calidad total
4. Desarrollar nuevos productos.
5. Establecer un sistema administrativo que asegure utilidades.
6. Mostrar respeto por la humanidad, cuidando los recursos humanos.
7. Utilización de técnicas de CC.

Se podrá hablar de proyectos de calidad, cuando todos los integrantes de la empresa sean conscientes de la importancia de trabajar en equipo, apoyándose



### **Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional**

para que los objetivos previamente establecidos puedan lograrse; detectando oportunamente los errores que puedan surgir en el proceso y dándoles la solución más adecuada; documentando estos mismos para futuros proyectos y la forma como fueron solucionados; combinar los esfuerzos de todos, asegurando un sistema que garantice utilidades y genere en cada uno de los participantes, por medio de la detección de áreas de oportunidad para la mejora organizacional.

### **3.3.2 Tiempo**

22.-

#### **La Administración del Tiempo**

La administración del tiempo; es uno de los recursos más apreciados. Sin embargo, se trata de un bien que no se puede ahorrar, sino que pasa, no retrocede y es imposible de recuperar. Si se malgasta, se derrocha algo muy



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

valioso. Para aprender a valorar el tiempo y a planificar el estudio y el trabajo, tanto a corto como a medio y largo plazo, es imprescindible:

- 1.- Identificar metas, objetivos y prioridades.
- 2.- Conocer las prácticas habituales en cuanto a la organización y planificación del tiempo.
- 3.- Conocer el ciclo vital de trabajo y adaptar la planificación del tiempo.
- 4.- Seleccionar las estrategias más idóneas para alcanzar las metas, los objetivos y las prioridades.
- 5.- Lograr habilidades suficientes en la administración del tiempo que sirvan tanto en la vida académica como en la vida profesional.

Por lo anterior, necesitamos cumplir un objetivo que es ayudar a la planificación y saber administrar el tiempo; el rendimiento de cada persona es diferente y varía a lo largo del tiempo. Identificando los momentos de más rendimiento, se puede planificar mejor el trabajo donde plantearemos pequeños ejercicios y dinámicas que nos lleven a reflexiones muy concreta y precisa permitiendo visualizar la deficiencia en algunos espacios de nuestra vida.

### Definición administración del tiempo

La administración del tiempo se puede definir como una manera de ser y una forma de vivir. Hoy, se puede considerar al tiempo como uno de los recursos más importantes y críticos de los administradores.

Algunas de las características del tiempo son:

- 1.- Puede ser un enemigo a vencer o un aliado si lo logramos organizar.
- 2.- Puede ser un recurso escaso, si no se controla en función de las prioridades que se le asignen a las actividades diarias aun emprendedor.
- 3.- Puede ser un amigo o un enemigo en el logro de los objetivos y metas que se planteen.
- 4.- No se puede comprar.
- 5.- No se puede atrapar, detener o regresar.
- 6.- Es lo más valioso que tiene los individuos, por lo que hay que utilizarlo con el máximo grado de efectividad.
- 7.- Se dice que nadie tiene suficiente tiempo, sin embargo todo el mundo tiene todo el tiempo que hay. Esta es la gran paradoja del tiempo.

### Principios básicos para administrar con eficiencia el tiempo

- 1.- Una lista de las actividades de una semana completa, tomada con incrementos de 15 minutos cada una, facilita la utilización efectiva del tiempo.
- 2.- Esta comprobado y es un principio fundamental de la planeación del tiempo, que toda hora empleada en planear eficazmente ahorra de tres a cuatro horas de ejecución y produce mejores resultados.
- 3.- Una técnica recomendable para administrar mejor el tiempo, es utilizar los últimos 20 minutos de labores, en planear el día siguiente.
- 4.- El tiempo del emprendedor rara vez se utiliza exactamente como el lo planea. Pero se debe procurar, dentro de lo posible, respetar las actividades y compromisos establecidos.



### Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

- 5.- Los resultados más efectivos se logran teniendo objetivos y programas planeados, más que por la pura casualidad.
- 6.- El tiempo disponible debe ser asignado a tareas en orden de prioridad, o sea que los emprendedores deben utilizar su tiempo en relación a la importancia de sus actividades.
- 7.- El establecer un determinado tiempo o fechas límites para cumplir con los compromisos de los emprendedores, ayuda al resto del grupo de trabajo a reponerse a la indecisión y a la tardanza.
- 8.- Evitar perder de vista los objetivos o los resultados esperados y concentrar los esfuerzos en cada actividad.
- 9.- No confundir movimientos con realizaciones y actividades o acciones con resultados.
- 10.- El tiempo utilizado en dar respuesta a problemas que surgen debe ser realista y limitado a las necesidades de cada situación en particular, ignorando aquellos problemas que tienden a resolverse por sí mismos lo que puede ahorrar mucho tiempo.
- 11.- Posponer o aplazar la toma de decisiones puede convertirse en hábito que desperdicia Tiempo, se pierden las oportunidades y aumenta la presión de las fechas límite establecidas.
- 12.- Las actividades de rutina de bajo valor para el logro de los objetivos generales deben ser delegadas o eliminadas hasta donde sea posible.
- 13.- Las actividades similares se deben agrupar para eliminar la repetición de acciones y reducir las interrupciones a un mínimo como contestar o hacer llamadas telefónicas.
- 14.- El mantener a la vista la agenda del día facilita el administrar correctamente el tiempo.
- 15.- El registro de como se piensa utilizar el tiempo en el día, en la semana o en el mes debe ser detallado, ya que omitir detalles es tan perjudicial para los objetivos del registro del tiempo, como confiar en la memoria o establecer metas irreales.

Características de un emprendedor que administran eficientemente el tiempo:

- 1.- Recopilan toda la información existente sobre el tema en cuestión, e invitan a una mesa de trabajo a los involucrados y expertos en la materia.
- 2.- Delegan con claridad y precisión para asegurarse que se ha comprendido lo asignado.
- 3.- Establecen los objetivos de las decisiones que se tomen.
- 4.- Establecen los posibles cursos de acción que permitan alcanzar los objetivos en el tiempo más corto.
- 5.- Definen alternativas de acción y previenen posibles consecuencias positivas y negativas.
- 6.- Analizan y eligen la que parece la mejor opción en cada caso.
- 7.- Llevan un control de lo delegado, mediante informes sobre lo realizado, para asegurarse que se están logrando los resultados planeados.
- 8.- Dan seguimiento diario a la lista de pendientes importantes.

Es importante recordar que la administración del tiempo es esencialmente un esfuerzo de grupo que requiere la coordinación de actividades, el ayudarse unos a otros, la sincronización conjunta de esfuerzos para asegurar los resultados esperados.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

Administrar el tiempo eficazmente, es un "Don", que se puede desarrollar por la mayoría de las -personas que se lo propongan, por lo cual tenemos que considerar todos estos puntos comentados con anterioridad para desarrollar nuestro método que permita detectar áreas de oportunidad para la mejora organizacional.

La administración del: administración del tiempo Impacto en nuestra gestión.

Más allá del tiempo, de lo que más se habla en la actualidad es de cumplimiento. El tiempo como es escaso se debe administrar adecuadamente.

Dentro de las organizaciones, existen sistemas como el justo a tiempo, u otros modelos de gestión para cumplir con sus cronogramas. Respecto al trabajo, los expertos en gestión empresarial se han dado cuenta del estrés que supone para los trabajadores estar tanto tiempo en la oficina agobiados por plazos que hay que cumplir, informes que revisar o trabajos que rehacer. A la vista de la mala gestión del tiempo que se suele tener en los trabajos, han salido al paso tesis o ideas en recursos humanos que apuntan hacia la necesidad de aprovechar mejor el tiempo en los lugares de trabajo, con una planificación adecuada para así poder disfrutar mejor el tiempo de ocio, que este sirva para cargar las pilas y volver el lunes a la tarea con el ánimo renovado.

Un ejemplo para recomendar:

En el caso de comenzar el día con un contratiempo, lo primero que recomienda es que se detenga, cuente hasta cinco y ordene sus ideas. Si está sentado en su mesa de trabajo, procure ordenarla, no tenga demasiadas cosas atiborradas a la vista, le agobiarían más todavía.

El paso siguiente es revisar lo que conviene hacer. Decida qué actividades de la jornada va a rescatar y cuáles van a dejar expirar. Una vez estudiadas, vuelva a negociar las fechas límite que le han dado para los asuntos más urgentes. Sobre este tema, se recomienda que en caso de que dichas fechas sean inamovibles y los plazos se le echan encima, intente delegar parte de ese trabajo para que pueda salir adelante.

Es importante que en su jerarquización de temas prioritarios para sacar adelante, posponga todas las trivialidades que pueda para otro día. En lugar de darse una paliza trabajando dos horas extras para terminar todo, considere la posibilidad de trabajar sólo veinticinco minutos extra al día durante el resto de la semana.

Aplicar planes alternativos. Es importante que se a distinguir entre reuniones de relevancia y las puramente rutinarias, así podrá mandar a estas últimas a alguien en su nombre, de este modo usted dispondrá de ese tiempo a sacar adelante parte del trabajo que no le deja dormir.

Establecer prioridades, es fundamental, temas como calidad, cumplimiento o manejo de inventarios son importantes desde el punto de vista de empresa.

El mito de la actividad: "El emprendedor más, lleno de trabajo es el más eficiente". Se confunden los resultados con la actividad... para no llegar a ninguna parte.





## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

El mito del hombre equipo: "Cuanto más alto sea el nivel en que se manejen los asuntos, tanto mejor". Se regatea la delegación, y se pretende hacer las cosas uno mismo "para estar en todo": invadiendo puestos, aplastando personalidades y matando motivaciones.

El mito de la decisión aplazada: "Hay que aplazar las decisiones hasta haber recopilado todos los datos". Lo que sucede es que no se decide a tiempo, o no se decide.

El mito del indispensable: "Los resultados son directamente proporcionales al volumen de trabajo invertido, así que yo trabajo 15 hrs. diarias". Se centra el interés en trabajar más, en vez de trabajar mejor.

El mito de ahorrar tiempo: "Hay que ahorrar tiempo a través de soluciones sencillas y fáciles". Se regatea el tiempo que se debe emplear en asuntos difíciles, tratándolos de manera superficial, de modo que se está condenando a repetir lo que salió mal.

El mito de trabajar contra el tiempo: "El tiempo presiona al emprendedor: se le echa encima". El más precioso recurso queda convertido en estorbo y objeto de justificaciones.

Todo el mundo pierde el tiempo. Es parte del ser humano. Cierta pérdida de tiempo puede ser constructiva porque ayuda a relajarse o a reducir la tensión; sin embargo, a veces esto puede ser algo frustrante, especialmente cuando se pierde el tiempo por hacer algo menos importante de lo que se podría estar haciendo.

Desperdiciador de tiempo: Es cualquier cosa que impida que un emprendedor alcance sus objetivos de la manera más efectiva posible.

Desperdiciadores de tiempo Externos vs. Internos: Los DDT se dividen en externos, si son provocados por otras personas, o internos si son provocados por nosotros mismos.

Administración de tiempo/Realizar las actividades planeadas sin descuidar los objetivos

Tratar de optimizar el uso del tiempo al llevar a cabo cada una de las actividades previamente planeadas, organizadas y priorizadas, con flexibilidad, pero sin perder nunca de vista el grado de avance hacia la consecución de los objetivos.

Es necesario que nunca olvidemos nuestros objetivos, pues si no los tenemos claros somos fácilmente manejables por cualquier evento que se presente, en cambio, si no los descuidamos siempre sabremos hacia donde dirigimos.

Administración de tiempo/Como ocupar "tiempo muerto"

Tiempo comprometido: En muchas ocasiones hay cierto tiempo en el que uno realmente no está haciendo aquello para lo cual ha comprometido su tiempo: minutos o incluso horas de ocio cuando se está esperando o no totalmente ocupado.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

Para la mayoría de la gente el tiempo de espera es tiempo perdido. Sin embargo, con un poco de planeación y resolución, uno puede realizar varias actividades dentro de los minutos que gasta esperando al jefe o al médico. Podemos planear el trabajo de mañana, escribir una carta o buscar soluciones a algún problema que nos inquiete.

".....Uno de los mejores en administradores de tiempo que conozco siempre lleva consigo tres carpetas dentro de su portafolios:

- Carpetas de beiges que contienen asuntos pendientes, tales como cartas por contestar o informes por revisar.
- Carpetas rosas que contienen proyectos en vía de elaboración, como pueden ser presupuestos, políticas, procedimientos, el plan de mercadeo, etc.
- Carpetas azules que contienen los sueños dorados para el futuro; cuando se tiene una idea luminosa se anota en la carpeta azul...."

Si el tiempo de espera es largo estudia las carpetas azules para determinar cual de todas las ideas se puede convertir en el próximo proyecto y así transferirla a la carpeta rosa. En cambio si la espera es breve se dedica a procesar 105 aspectos más o menos rutinarios que encuentra en la carpeta beige".

Lo anterior puede parecer exagerado, pero si estamos preparados para darle algún uso al tiempo que esperamos, podremos ir eliminando tareas o pendientes que no requieren de mucha atención y mucho menos de nuestro tiempo óptimo.

Otra forma práctica de ocupar dicho tiempo es llevar con nosotros un libro delgado- o revista de nuestro interés. De esa manera aprovechamos cada "tiempo muerto" en aumentar nuestros conocimientos. Colocar una tarjeta telefónica usada a modo de separador nos ahorrará tiempo al buscar continuar nuestra lectura.

".....Todo lo que no llega a ser un compromiso consciente con lo sustancial, termina siendo un compromiso inconsciente con lo insustancial...."

### Las personas y el cambio

Hoy existe un generalizado acuerdo acerca de que las organizaciones son organismos vivos e inteligentes, en el sentido de que tienen la posibilidad de evolucionar hacia maneras superiores de hacer y de ser. Estos atributos organizacionales son un derivado directo de la capacidad de las personas que las integran. Y lo que nos distingue a las personas de cualquier otro organismo viviente es nuestra capacidad de formular y cumplir promesas, a nosotros mismos y a los demás. Esta capacidad es la que nos permite coordinar acciones con otros y mejorar nuestros hábitos en el manejo del tiempo.

"....Los hombres son animales que hacen promesas..."

Pero si de nuestra capacidad de cambiar de hábitos deriva la mejora de la administración del tiempo, es preciso que reconozcamos ciertas características contradictorias que asume el proceso de cambio en las personas.

La primera cuestión a considerar es que los seres humanos vivimos en un constante devenir, en un estado de incompletud e insatisfacción y que a lo largo



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

de nuestra vida necesitamos buscarle sentido a nuestra existencia. Esta característica presupone que contamos con una natural fuerza impulsora hacia el cambio.

Pero en forma paralela, somos una gran fuerza conservadora que concibe al cambio sólo como una opción secundaria porque lo percibimos como una amenaza a nuestro núcleo básico de coherencia y estabilidad. Sin embargo, la necesidad de transitar el cambio es a menudo en sí mismo un intento por restablecer la misma coherencia y equilibrio de la fuerza conservadora personal que se ve amenazada.

Si adherimos a este enfoque, podemos reconocer que todo proceso de cambio desata una tensión entre las fuerzas restrictivas al cambio y las fuerzas impulsoras, pero cuando se dan condiciones adecuadas nuestras fuerzas personales impulsoras del cambio superan con creces a las fuerzas conservadoras que lo resisten.

### Los enfoques tradicionales de administración del tiempo

La mayor parte de los enfoques tradicionales para administrar del tiempo están orientados por una lógica de corto plazo. Estos enfoques generan hábitos de comportamiento cortoplacistas, influenciados por la vigencia que estos paradigmas tienen en nuestras culturas familiares, escolares, empresariales y comunitarias. Sus métodos terminan provocando los males y desequilibrios que pretendemos evitar. Veamos algunas de sus principales premisas y limitaciones:

**Eficiencia:** la eficiencia consiste en "hacer más en menos tiempo". Pero el supuesto subyacente es que la "cantidad" y la "velocidad" son lo mejor. Existe una diferencia vital entre eficiencia y efectividad. Ya que hacer más velozmente las cosas nos precipita más rápido al abismo de la crisis si antes no hemos verificado que estamos en el camino correcto. Por lo que llegar más rápido al lugar equivocado puede ser "eficiente", pero no resulta "efectivo".

**Control:** propone la idea de que planificar y programar es indispensable para controlar las acciones de los demás. Pero pasa por alto el hecho de que la mayor parte del tiempo nos relacionamos con otras personas a quienes no podemos controlar. A poco de andar caeremos en la cuenta de que lo único que teníamos era la "ilusión de tener el control" y que lo único que logramos fue generar desconfianza. Porque la confianza mutua es el principal capital que puede tener una relación personal o de trabajo y se basa en la interdependencia no en el control unilateral.

Ya que mutuamente nos necesitamos para obtener resultados y la voluntad de control es probable que acabe desintegrando la confianza mutua primero y la relación después.

**Cronología:** la administración tradicional del tiempo se ocupa del tiempo *chronos*, vocablo griego que define al tiempo cronológico, lineal y secuencial. Ningún segundo vale más que otro y el reloj maneja nuestra vida. Pero la clave está en el tiempo *kairos*: tiempo apropiado o de calidad. La idea del tiempo radica en el valor que se obtiene de él. No en la cantidad de tiempo invertido. La idea de tiempo, también deriva de la antigua Grecia.



Los griegos definían al tiempo de oportunidad para adelantarse a un competidor en las competencias. Por lo que reconocer las oportunidades que se nos presentan para nuestra superación personal y aprovecharlas, constituye un tiempo de calidad que escapa a la medición secuencial del tiempo.

Valores: valorar significa atribuirle a algo un valor relativo mayor que a otras cosas que también nos rodean. Los valores guían nuestras elecciones porque creemos en ellos. Pero la mera valoración de algo no garantiza mejoras en nuestra calidad de vida, si los valores no se ajustan a los principios. Los valores son subjetivos e internos, los principios parecen ser objetivos y externos. Existe una creencia universal en principios tales como: la justicia, la honestidad, bondad, la dignidad, la integridad, el servicio, la calidad, la paciencia. Contrariamente a lo que muchas veces creemos, estos principios funcionan independientemente de nuestra voluntad y nos gobiernan.

Aunque por nuestra natural imperfección humana no podamos comportarnos totalmente de acuerdo con ellos, igualmente deseáramos vivir y ser tratados de acuerdo con ellos. Cuando más en sintonía estén nuestros valores con estos principios, mayor felicidad y significado tendrán nuestras vidas. Contrastando esta afirmación con el absurdo, podemos formarnos juicio sobre su validez. Pensemos lo que sería de una organización gobernada por valores como la injusticia, la mentira, la bajeza, la inutilidad, el engaño o la mediocridad.

Administración: el modelo tradicional se ocupa de la administración, no del liderazgo. La administración es útil cuando no debemos salirnos del camino trazado. Pero muchas veces los problemas no son de administración, sino de liderazgo y no es suficiente con mantener firme el rumbo. En realidad mantener firme el rumbo sólo empeora las cosas. A veces hay que buscar otros rumbos, y esto significa liderar

Métodos. El modelo habitual de manejar el tiempo, nos provee métodos. Nos dice como hacer "bien" las cosas. Si bien esto nos ayuda a limitar la ansiedad que experimentamos, también limita nuestra libertad de acción adormeciendo nuestros centros del pensamiento creativo. Al renunciar a la innovación quedamos esclavos de nuestros paradigmas-, en lugar de hacer que los paradigmas estén a nuestro servicio.

".....Muchas veces en vez de tener paradigmas, los paradigmas nos tienen a nosotros...."

A esto último, lo llamamos el "efecto paradigma". Sobretudo si se trata de un paradigma exitoso, es probable que nos enamoremos de la solución que nos proporcionó.

Un enfoque de efectividad cara el manejo del tiempo

El presente enfoque es uno de efectividad (o sostenibilidad) para el manejo del tiempo, superador de la eficacia que sólo se preocupa por el logro de objetivos sin evaluar la relación costo - beneficio y también de la eficiencia, que se ocupa de optimizar el uso de los recursos sin tener en cuenta a veces el recurso fundamental: las necesidades de las personas involucradas en el proceso.



La efectividad puede hacer la diferencia en la calidad del clima relacional superando el malestar emocional que padecemos cuando tenemos la sensación de correr a los problemas siempre desde atrás, atender sólo lo urgente, vivir de crisis en crisis.

Veamos entonces ahora, las premisas y componentes de una administración del tiempo efectiva:

### La visión de futuro

Llamaremos visión de futuro a nuestra aptitud para ver más allá de la realidad actual y convertimos en algo que todavía no somos. La existencia de una visión de futuro es un elemento indispensable para que exista la posibilidad de superación personal y colectiva. Nadie puede encontrar motivación para superarse teniendo en cuenta sólo su situación actual. Por lo tanto, sin visión de futuro no hay motivación y sin motivación tampoco hay nadie que pueda mejorar su manejo del tiempo. Por lo que si no existe una visión de futuro o ni siquiera un modelo aproximado que nos impulse a imitar es indispensable crearlo.

"...Tener una visión de futuro nos permite aventurarnos a ejercer nuestro pensamiento creativo y no simplemente responder a las circunstancias actuales..."

La visión es la certeza de haber encontrado el destino correcto. Puede asimilarse a la brújula que nos marca el norte que necesitamos sincronizar con nuestro reloj para privilegiar las actividades que nos mantengan dentro de la dirección adecuada.

Cuando nuestra visión es limitada -por ejemplo un horizonte de tiempo de semanas o a lo sumo de un par de meses-, basamos nuestras elecciones en lo inmediato. También si nuestra visión esta sesgada a una sola esfera -social o económica, por ejemplo- estas opciones nos pueden llevar al desequilibrio y a la frustración por olvidar otras necesidades (mentales, espirituales) la visión que sirve de base a un cambio sostenible debe integrar todos los roles de nuestra vida en un equilibrio adecuado.

### Lo urgente y lo importante

"....Lo que resulta verdaderamente urgente, es ocuparse de lo importante...."

Estas premisas también se adecuan a las organizaciones, más allá del tipo de organización que se trate: empresas, instituciones sin fines de lucro u organismos estatales. Porque la noción de organización presupone un doble significado: Primero, el que identifica a un grupo de personas que voluntariamente se agrupan para desarrollar tareas a través de las cuales esperan transformar la realidad. Segundo, la propia distribución y coordinación de esas tareas y actividades.

Considerando este doble significado, toda organización debe tomar decisiones sobre 2 tipos de aspectos a los que debe integrar en un permanente estado de equilibrio. Uno de esos aspectos es la atención de lo urgente. Lo Urgente está dado por las tareas y actividades que exigen de nosotros una atención inmediata.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

Podemos definir a la atención de lo Urgente como toda tarea o actividad en la que ejercitamos nuestra capacidad de respuesta actual a los desafíos que se nos presentan. Esta capacidad se expresa a través de la producción de resultados cotidianos de una organización.

El otro aspecto a integrar es la atención de lo Importante. Definimos así a las actividades que se ocupan de atender lo que da sentido a la existencia a largo plazo a una organización: Lo que constituye la razón de ser o Misión. Al igual de lo que pasaría en nuestro plano personal, la definición de lo que resulta Importante para una organización, es lo que nos permite trascender nuestra realidad actual proyectándonos hacia el futuro. La atención de lo Importante es toda actividad que se ocupa de desarrollar nuestra capacidad de respuesta futura a los desafíos del entorno. Si asimilamos el manejo del tiempo a una balanza podríamos decir que el equilibrio del sistema dependerá del balance que se logre entre la energía asignada a atender lo Urgente y lo Importante.

### Puntos de partida para la mejora

Si esto sucede con personas bien intencionadas, productivas y predispuestas al cambio, seguramente fuerzas poderosas y que operan bajo su nivel de conciencia y percepción deben actuar para generar in efectividad en el manejo del tiempo. Por lo que es preciso conocer las variables que debemos manejar para enfrentar con éxito cualquier proceso de cambio. En primer lugar, es preciso asumir que como personas nos encontramos atravesando una situación dada, referida a nuestra propia experiencia personal y que esa situación nos genera un nivel de insatisfacción que ya no nos resulta aceptable. Llamaremos a esta primer variable Consciencia.

El otro aspecto, es nuestro grado de dominio percibido sobre disciplinas o saberes que nos permitan superar de manera satisfactoria esa situación dada. Llamaremos a esta segunda variable Competencia.

De la interrelación de estas 2 variables, podemos establecer 4 fases del ciclo de cambio que bien manejados y en forma progresiva, pueden ampliar nuestra capacidad de acción.

Al primero de ellos lo llamaremos Ceguera, se caracteriza por combinar el mínimo nivel de conciencia y de competencia respectiva. En este estadio ni siquiera somos capaces de percibir ningún problema y por lo tanto tampoco podemos aportar soluciones. A menudo es la mirada de un observador diferente de nosotros el que nos ayuda a reconocer y atravesar esta fase, hacia una evolución en nuestro nivel de conciencia.

En otras oportunidades es la recurrencia de haber pasado por repetidas situaciones de frustración la que puede llevamos a indagar acerca de lo que nos pasa y porque nos pasa. Más allá del camino que nos lleve hasta él, llamaremos Ignorancia a esta segunda fase. La declaración de ignorancia la situación y manejarla productivamente. La ignorancia no nos hace aún competentes, pero representa una mejora en nuestro estado de consciencia. Es preciso aprender a tolerar cierto grado de ansiedad e incomodidad para transitar este cuadrante.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

Pero aún es indispensable adosarle competencia a este estado de conciencia. Llamaremos a este cuadrante que maximiza tanto la consciencia como la competencia como del Principiante. Es el cuadrante que requiere la mayor dosis de esfuerzo, porque para poder instalar los nuevos hábitos, es preciso primero desinstalar los anteriores. También es el espacio donde ejercitamos nuestra mayor dosis de pensamiento creativo. La última fase del ciclo se alcanza con la competencia inconciente. Los nuevos hábitos despliegan su efectividad, sin necesidad de darnos cuenta que lo estamos haciendo. Así nuestra capacidad de aprendizaje queda en libre disponibilidad para abarcar nuevas disciplinas o saberes.

Después de haber analizado varios aspectos importantes sobre lo que definimos que es la administración del tiempo podemos concluir que es una herramienta muy importante en la vida de todas las personas y que debemos usar correctamente para no desperdiciarlo, pues el tiempo es irrecuperable y debe dársele el mejor uso; por lo que se pretende elaborar nuestro método que permita evaluar la utilización del tiempo correctamente, así como establecer prioridades, el tiempo esta sujeto a modificaciones en nuestra vida diaria, a su vez esta clasificado en dos categorías; lo importante y lo urgente por esto es recomendable decidir cual actividad va a realizar durante el día para así dar el uso necesario al mismo sin descuidar los objetivos.

Controlar y aprender como darle al tiempo buen uso es facultad de los que desean entrar en la historia de los triunfadores si los humanos nos concentramos de una manera organizada a establecer e ingeniar programas para la administración del tiempo no existiría tanto incumplimiento y la palabra pero... i no fui a la clase de taller integral hoy, porque me dio flojera!, pero mañana voy nunca hay que dejar que esas debilidades nos dominen, no habrá otro momento como ese presente día, nuestra participación es hacer llegar a los interesados especialmente a los emprendedores que reflexionen como quieren dirigir su futuro:

23.-

### El Tiempo

“.....El tiempo no sólo rige las actividades del hombre sino su ser mismo, pues todo lo que experimenta en su vida sucede en el transcurrir de esta abstracción. De hecho, no hay nada en el mundo conocido que no experimente los cambios que el tiempo trae consigo. Se dice que "el tiempo es implacable" porque nunca deja fluir y todo lo que existe está sometido a su efecto. Todos nos vemos afectados ¡XX el tiempo y, sin embargo, es tan difícil de definir...”

El tiempo es la magnitud física que mide la duración de las cosas sujetas a cambio, esto es, el periodo que transcurre entre dos eventos consecutivos que se miden de un pasado hacia un futuro, pasando por el presente. Es la magnitud que permite parametrizar el cambio y ordenar los sucesos en secuencias, estableciendo un pasado, un presente y un futuro, y da lugar al Principio de causalidad, uno de los axiomas del método científico.

Es importante comenzar mencionando que el autor propone que mediante el control de la atención, se sintonice mejor la eficacia, el tiempo y la gestión de la conciencia.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

Todos sabemos que el tiempo se percibe de manera subjetiva, por ejemplo es muy distinto pasar un minuto bajo el agua que estar un minuto jugando con los amigos.

El tema del uso del tiempo es complejo y está muy debatido; no obstante, vale la pena abordarlo relacionando la eficacia no sólo con el tiempo, sino también con la atención. Hay diferentes demandas de tiempo y atención a las que hemos de satisfacer: el compromiso profesional, la familia, la vida social, las aficiones, las intenciones...; pero no cabe aplicar fórmulas: el reparto más idóneo para un directivo no lo es para otro. Lo que sí se debería hacer, y no siempre se hace, es respetar suficientemente nuestra dedicación ideal: nuestras meditadas prioridades.

“...Estoy convencido de que los seres humanos no estamos hechos para administrar el tiempo. Basta con recordar cuantas veces te han preguntado en los últimos días "¿Qué día es?" para saber que tenemos un problema. Tenemos relojes, calendarios, agendas análogas y digitales, los omnipresentes celulares y sin embargo nadie parece saber la fecha.

Aun así, pocas personas hacen un esfuerzo consciente por facilitar la lectura de las fechas. Todo tipo de objetos diseñados -recibos, carteles, convocatorias, invitaciones- parecen estar hechas para que las lea un robot y no un ser humano....”

Siempre sorprende que hay cursos para directivos sobre la gestión del tiempo (a veces con regalo de agenda), y no sobre la gestión de la atención y la conciencia. Por una razón simple: falta de voluntad y cierto deseable orden en la mente: algo de negentropía que abriera espacios en la conciencia. No es que se opte por la mentira al acudir a la falta de tiempo; más bien, que no se profundiza suficientemente en la complejidad de los seres humanos.

Es verdad que podemos estar muy atareados y no tener apenas tiempo para asuntos que no sean urgentes; pero parece más frecuente que sea la fatiga psíquica o la entropía de la conciencia, y no tanto el tiempo, lo que nos limite.

La vida del hombre se desarrolla en el tiempo, en él suceden los acontecimientos y los modos de pensar que forman la historia del mundo. De ahí que el hombre, desde su origen, haya intentado medir el tiempo del modo más exacto posible.

Comenta el autor que tenemos tendencia a dedicar más tiempo a aquello que nos gusta más, y menos o nada a aquello que nos disgusta; hay ciertas cosas que tendríamos que hacer, pero que diferimos siempre aunque dispongamos de tiempo: nos producen especial pereza difícil de explicar. De modo que hay varios factores que determinan nuestro uso habitual del tiempo: urgencia, importancia, disfrute con la actividad, intereses particulares, recompensa, demandas de superiores jerárquicos... Parece haber tendencia a hablar sólo de urgencia e importancia, pero estos conceptos se ven salpicados por los demás que, en la práctica, funcionan como criterios para definir la urgencia y la importancia. Pero también somos conscientes de haber perdido muchas horas que, sin saber muy bien adónde han ido a parar, podrían haberse sumado a nuestra eficacia o a nuestra felicidad: vaya par de objetivos.





## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

Seguramente hay actividades o asuntos en la vida a los que valdría la pena dedicar más tiempo del que asignamos, pero, sobre todo y centrándonos en el trabajo, son muchas las tareas que, por razones diversas, consumen mayor dedicación de la necesaria, o se abordan con prioridad equivocada. Cuando podemos, los trabajadores estiramos ciertamente cada tarea más allá de lo preciso, pero quizá lo más grave, en el caso de los directivos de grandes y medianas empresas, sea la asistencia a reuniones de dudosa necesidad, que generan otras y otras... Al final, las decisiones ya no se toman por consenso sino por cansancio. Parece que Peter Drucker sostiene la idea de que uno puede trabajar o reunirse, pero que no puede hacer ambas cosas.

Desde fuera, uno puede pensar que los directivos, por dar la imagen de muy atareados, acaban pareciendo adictos a los "Juegos Reunidos"..., pero digamos también que hay reuniones que sí son necesarias, y que se celebran con ejemplaridad. Sin duda y en fin, todos podemos gestionar mejor nuestro tiempo en beneficio propio y de la empresa, y, si alguna vez hacemos perder el tiempo a otros, esto también es sin duda evitable.

El autor menciona que si alguna vez, al final de nuestros días, escribiéramos nuestras memorias, quizá veríamos que la vida era lo que nos había estado pasando mientras nuestros pensamientos o sentimientos apuntaban a otro sitio; pero el hecho es que en cada momento somos todo lo felices y eficaces que nuestros pensamientos y sentimientos nos permiten, lo que tenemos en la conciencia, su armonía o entropía, es lo que marca nuestro bienestar o malestar; pero lo que en ella tenemos depende de adónde dirijamos nuestra atención. Así las cosas, parece que si gobernamos la atención, tenemos buena parte de la batalla ganada, en lo que a eficacia y calidad de vida se refiere.

Antes del desarrollo de la conciencia reflexiva, el ser humano, como los demás seres, goza de una cierta tranquilidad, "sólo" perturbada por el peligro, el dolor, el hambre y el deseo sexual. Hay que decir que el desarrollo cerebral dio paso, quizá hace "apenas" varios miles de años, a las formas de entropía psíquica que hoy causan tanta desazón: la frustración, la culpa, la soledad, la adversidad, la desconfianza, la envidia, la indignación, las opciones, la vergüenza, el odio... e incluso el amor. Esta evolución de la conciencia dio también lugar a los roles y a las especializaciones, al desarrollo de habilidades y, en definitiva, a la complejidad del ser humano.

Podría pensarse que la misma -la complejidad- dificulta el logro de la felicidad, pero también ha generado recursos para propiciarla y, en cualquier caso, no hay regresión posible. Además, da más juego el ser complejos que el ser simples.

Hay, por tanto, que encontrar el medio de mitigar o neutralizar la entropía psíquica. Parece que la forma de poner orden pasa por establecer un fin, una gran meta, un afán, un sentido, una dirección, los psicólogos hablan del "afán propio", o del "tema vital", para referirse a lo que una persona desea hacer por encima de todo, y a los medios que para ello emplea. En la literatura del manager se habla de designio particular, las personas que poseen un afán de esta naturaleza pueden dar significado a todo lo que les sucede: será positivo si les acerca a su meta, o negativo si les aleja; para las personas que carecen de un afán definido, resulta más difícil interpretar los sucesos. Dicho de otro modo: "Cuando la energía



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

psíquica de una persona se pone al servicio de su tema vital, la conciencia logra armonía".

Hemos visto que la presencia de un propósito, tiende a reducir el desorden de la conciencia porque orienta los esfuerzos; así es, en efecto, salvo que el tema vital elegido genere constante frustración. Sería mejor hablar de temas vitales alcanzables y saludables. Por ahí parece caminar la vocación religiosa, pero también cabe hablar de la vocación profesional, social o política.

Tener un propósito en la vida, o concretamente en la vida profesional, no impide atender a otros fines; por el contrario, el orden que en la conciencia generan las intenciones, abre espacios disponibles y nos hace más receptivos. Pero también es verdad que las intenciones nos hacen más selectivos: no nos perdemos en cosas inútiles o contrarias a nuestros objetivos. Resulta muy fácil distinguir cuándo una persona está orientada y sabe adónde se dirige, y esta decisión resulta inexcusable en directivos.

Hablemos más de la atención. Hay personas que concentran su atención, y hay otras que la dispersan; quizá estas últimas carecen de grandes intenciones, de un designio, de un propósito... También puede decirse que unas personas tienen tendencia a fijar su atención en las cosas positivas y otras en las negativas; que unas personas atienden a detalles o matices que resultan inapreciables para otras; que unas personas distinguen mejor entre lo importante y lo superfluo. Recordemos siempre que la atención, especie de energía psíquica, es un recurso limitado, y que, en la práctica, también lo es por consiguiente la conciencia, a la que aquélla da paso. O sea que... conviene utilizar bien la atención.

Como la atención determina lo que aparece en nuestra conciencia, cabe pensar que la satisfacción en el trabajo (hablamos de condiciones normales) depende también, en alguna medida, de la propia persona y, concretamente, de cómo maneja su atención y ordena su conciencia... Pero una digresión parece aquí oportuna: en las empresas, las encuestas de satisfacción de las personas abordan los factores exógenos, y no los endógenos; de modo que habría que situar principalmente en la Dirección la responsabilidad de sus resultados, tanto si buenos como si malos.

Yo creo que es necesario orientar la atención para alcanzar el desarrollo personal y la máxima eficacia laboral, y concuerdo con el autor en que si logramos que los propósitos de los empleados se relacionen con los de la empresa alcanzaremos el éxito.

La madurez profesional, si no consiste precisamente en el buen uso de nuestra atención, trae consigo esta facultad. En buena medida, la diferencia entre la personalidad de uno u otro viene dada por cómo manejamos la atención. La misma actividad va necesitando menos atención de nuestra parte, a medida que la repetimos. ¿Cuánto tiempo pueden mantenerse pensando en lo mismo? ¿Y sin pensar en nada? En la medida en que deseemos ser más eficaces y felices, quizá habría que darle ciertamente más vueltas a todo esto. ¿y que hace luego? Probablemente decidiremos avanzar en nuestro desarrollo como directivos. Pero haciéndolo desde el principio, desde la A en el camino a la Z:

-Autonomía en el puesto de trabajo.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

- Auto conocimiento y autocrítica.
- Auto comprensión y reflexión.
- Autocontrol y templanza.
- Apuestas por la integridad y el bien común.
- Afán propio en armonía con la empresa.
- Actitud preactiva tras su consecución.
- actuación caracterizada por la profesionalidad.

No se trata de una lista improvisada o espontánea. El autor empieza por la autonomía, porque si cree que si hubiera otro directivo superior que organizara su tiempo o su trabajo, poco podría hacerse; de hecho, nadie podría ser eficaz si se lo impide su jefe.

El autocontrol, racional y emocional, resulta vital para perseverar en la dirección de nuestra brújula. En esta idea, la integridad nos sostiene, y la corrupción, codiciosa o simplemente negligente, nos desviaría. El afán o propósito no serviría de nada sin el empeño y la proactividad. Y, a todo esto, la eficacia pasa, por la profesionalidad, lo que significa pericia y responsabilidad que nos hagan sentirnos satisfechos de nosotros mismos.

Es por lo anterior que las largas horas de trabajo, son nefastas aplicarlas ya que el hombre pierde eficiencia en su trabajo, para lo cual analizaremos estos factores mediante nuestro método, considerando todos y cada uno de ellos, los cuales se han mencionado en este documento y que inciden en la pérdida del tiempo y esperando con esto lograr la mejora organizacional para conseguir mayores utilidades en nuestra empresa.

Para concluir, creo que es muy probable que si un director cuenta con estas características, arriba mencionadas, está en condiciones de ser eficaz con su tiempo, con su condición y compromiso de ser humano, y con su correspondiente capital intelectual y emocional; pero si' tiene alguna de ellas pendiente, debe empezar por trabajar para desarrollarla. Estas características nos ayudaran a lograr la eficacia y el éxito, y así como el desarrollo de competencias más específicas de índole cognitiva, emocional y moral (conocimientos, habilidades técnicas, fortalezas, destrezas sociales...) y, todo esto por los esfuerzos dedicados.

24.-

### La competitividad

La competitividad empresarial significa lograr una rentabilidad igual o superior a los rivales en el mercado. Si la rentabilidad de una empresa, en una economía abierta, es inferior a la de sus rivales, aunque tenga con qué pagar a sus trabajadores, proveedores y accionistas, tarde o temprano será debilitada hasta llegar a cero y tomarse negativa, para lo cual el tiempo es un factor importante para lograr esta competitividad.

La competitividad es la característica de una organización cualquiera de lograr su misión, en forma más exitosa que otras organizaciones competidoras. Se basa en la capacidad de tener.

La capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes o ciudadanos a los cuales sirve, en su Mercado Objetivo, de acuerdo a su Misión Específica para la cual fue creada.



¿Es el recurso humano un modelo de competitividad?

Hasta el momento se ha venido asociando el objetivo de la mejora de la competitividad a través de los recursos humanos con los niveles de costos laborales y el traslado de éstos a precios, teniendo en cuenta el efecto de la productividad. Sin embargo, la competitividad es un concepto complejo, que depende de muchos factores que tienen que ver no sólo con costes y precios, tiempos, sino también con los comportamientos estratégicos de las empresas.

Prácticas como la diferenciación de producto, el tiempo de respuesta, la segmentación de mercados, la fidelidad a las marcas, la compatibilidad tecnológica, el tiempo que se lleva etcétera, constituyen en la actualidad el núcleo de las estrategias empresariales.

Así, la clave de la competitividad no es incurrir en mayores gastos que los rivales, hacer más inversiones o tener mayor tamaño, es algo más complejo, que tiene relación con las capacidades de los directivos, los niveles de integración y formación del personal, y la creación de una cultura dentro de la empresa, y con la configuración, dentro de ella, de un entorno sociopolítico que favorezca el desarrollo de la empresa y un marco regulador que haga posible el desarrollo propio de las habilidades de cada uno. Se hace necesario definir nuevas estrategias basadas en la creatividad y en la creación de conocimiento para desarrollar productos y servicios que permitan redefinir el marco industrial.

Se destacan, al respecto, que son los recursos humanos los intangibles con mayor capacidad para el desarrollo de ventajas competitivas.

Aquí radica la gran responsabilidad de la dirección de los recursos humanos. Abundantes estudios recientes reflejan que las políticas eficientes de recursos humanos generan importantes incrementos de productividad a largo plazo o permiten lograr ventaja competitiva y mejorar los resultados empresa reales.

El nivel de formación está directamente vinculado con la productividad y la calidad de la empresa, También se reconoce que la dimensión humana de la competitividad se ha convertido en el factor clave del éxito, ya que la productividad depende más de la formación del personal que de la inversión en capital. Incluso afirma que el crecimiento debido al cambio tecnológico depende, en mayor proporción, de la inversión en educación que de la inversión en equipo.

Los mercados exigen que la calidad se demuestre y se certifique, es por eso que dentro del marco de la competitividad se busca la adecuación de nuestros bienes y servicios a estándares internacionales con el fin de participar en un mercado globalizado.

Dado lo anterior se podrá observar que todas las variables consideradas en nuestro método para detectar áreas de oportunidad para la mejora organizacional, inciden una de otra que por el momento se analiza el enfoque del tiempo, y la productividad será analizado en otro documento.

El Tiempo un recurso crítico



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

“....el tiempo no se parece a ningún otro recurso. Todos tenemos exactamente la misma cantidad de tiempo; sin embargo, continuamente se oyen lamentos por no tener suficiente, con la excepción de las personas que sacan adelante, todos los días, una cantidad enorme de trabajo, además de hacer aportaciones importantes a la vida de la comunidad y encontrar ratos de esparcimiento con la familia o los amigos... y aun dedicarse a uno o dos pasatiempos.

Sin duda, estos activos, han encontrado algún secreto que la mayor parte de la gente desconoce. El lector de este enfoque descubrirá en forma, amena, clara y sobre todo practica.....”

Tiene usted suficiente tiempo. Si la respuesta es no. Esta usted repitiendo la respuesta de una mayoría de ejecutivos. De todos los ejecutivos que tienen una actividad diaria, solo un de cada 100, tiene tiempo suficiente.

Cuando se les pregunta a otros cuanto tiempo más necesitan para hacer el trabajo que les gustaría realizar, uno de cada diez han dicho que necesitaría un 10% mas, 4 dicen que 25% y la mitad restante mencionan que 50%

Esta es una situación alarmante, critica en verdad, cuando reconocemos un hecho inquietante sobre el tiempo: no hay más tiempo. Cada uno de nosotros tiene ya todo el tiempo que existe, descubrimos así la paradoja del tiempo: pocas personas tienen suficiente; no obstante todos tenemos el mismo tiempo que existe.

“....Hay una cosa que todos ustedes poseen en exactamente la misma cantidad, y esa cosa es el tiempo....”

Así, el problema no es el tiempo en si, el problema radica dentro de nosotros mismos, en el ejecutivo, el vendedor, el ama de casa etc. El problema no es cuanto tenemos, sino más bien que hacemos con el tiempo que tenemos y que tan bien lo empleamos.

Un recurso singular

“....El tiempo es el elemento más inexorable e inflexible de nuestra existencia...”

Muchos de nosotros experimentamos algo mas respecto al tiempo. Es un recurso. Además es un recurso singular. No puede ser acumulado, como el dinero, ni almacenado, como las materias primas. Estamos obligados a invertirlo, lo queramos o no y a una tasa fija de 60 segundos por minutos, no puede ser encendido y apaga o como una maquina o reemplazo como un hombre. Es irrecuperable.

No obstante podemos determinar la forma de invertirlo. Como otros recursos, el tiempo se administrar eficazmente o se administra erróneamente.

“....El tiempo es el recurso mas escaso ya menos que se le administre, nada mas puede ser administrado....”



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

Es por esto que resulta prioritario evaluar mediante nuestro método, la utilización eficaz del tiempo en la organización, para lo cual se pretende detectar áreas de oportunidad para mejorar la utilización de este importante recurso en nuestra empresa.

El tiempo de un ejecutivo es ampliamente reconocido como un recurso crítico. Al analizar las decisiones de inversión en el extranjero se ha observado que el tiempo no se reconoce en el recurso más escaso y por lo cual se llegaba a la conclusión que esa era una de las causas primarias del fracaso.

La minimación de las exigencias sobre el tiempo del ejecutivo merece al menos tanta atención como la que ahora dedican los ejecutivos a la maximación de las utilidades.

“.....Hay muchas decisiones en que los dividendos sobre el tiempo proporcionan un criterio más útil para la acción, que los dividendos sobre el capital invertido....”

El tiempo y no el dinero es el recurso más crítico de una empresa. Algunas empresas dicen "podrán hallarse muy pronto tomando decisiones capitales sobre la base de los dividendos respecto a la inversión del tiempo de sus ejecutivos.

¿Porque, en los cursos sobre administración, se ha ignorado la administración del tiempo? De todos los recursos, el tiempo parece ser el menos comprendido y el más mal administrado. Parece que hemos dejado sin planeación y sin control, sujeto a las variaciones del azar, el dispositivo último de un elemento esencial que no tiene precio.

Una razón de esta negligencia puede consistir en que no hemos reconocido que "Administración del Tiempo" es, en realidad, una denominación equivocada. En el sentido estricto no administramos el tiempo, porque el minuto a la mano esta fuera de nuestro control. Se mueve incesantemente. El tiempo transcurre con un ritmo predeterminado, no importa lo que hagamos. El problema no es administrar el reloj. Una vez que observamos este principio, entendemos fácilmente porque la administración del tiempo nos enfrenta cara a cara con una serie aparentemente incesante del problema.

### Identificación de las causas de pérdida de tiempo y su origen

Tenemos la tenencia a pensar que nuestros problemas son únicos. No obstante, puede apreciarse una notable semejanza en los problemas con el tiempo en virtualmente todos los niveles de la administración y en casi todos los tipos de empresa de cualquier país.

### Causas de pérdida de tiempo de cuatro grupos de altos ejecutivos

Grupo A	Grupo B
Objetivos poco claros	Correspondencia sin importancia
Información deficiente	Se sociables
Proposición de las decisiones	Reuniones innecesarias
Morosidades	Falta de concentración
Falta de información	Falta de instrumentos administrativos



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

Falta de retroalimentación	Exigencias de los compañeros sobre le tiempo
Trabajo rutinario	Subordinados incompetentes
Demasiada lectura	Descansos para toma de café y fumar
Interrupciones	Administración por crisis
Teléfono	Comunicaciones ininteligibles
Internet	Dilación
Falta de planeación del tiempo	Falta de personal de oficina
Juntas	Inadecuada adaptación física
Secretaria bonitas	papeleo
Falta de personal competente	Proyectos predilectos
Ausencia de delegación	Ausencia de prioridades
Falta de disciplina	
Visitantes	
Adiestramiento de nuevo personal	
Ausencia de prioridades	
Administración por crisis	

Después de todo, ¿no es parte de la naturaleza humana buscar en los demás, y en condiciones externas a nosotros mismos, las causas de nuestro infortunio? Se requiere una dolorosa revaloración, una disposición a la autocrítica para observar la causa de nuestra ineficiencia es provocada por nosotros mismos. Cuando se tiene la certeza de poder admitir los errores sin temor, se hacen patentes las verdaderas razones.

Dado lo anterior, podemos determinar que "hemos descubierto al enemigo; somos nosotros mismos".

### Identificación de las causas de pérdida de tiempo

Ahora que hemos visto las listas de causa de perdida de tiempo citadas por los cuatro distintos grupos de ejecutivos, tómese varios minutos para considerar sus propias causas. Haga una lista de ella en una hoja de papel y colóquelas en orden de prioridad. No limite su selección a las que le hemos mostrado; úselas solamente como estímulo para su pensamiento. Otras que quizá desearía considerar, pueden responder mas bien a la urgencia que a la importancia, o a un enfoque desorganizado de su trabajo, a la confusión de sus responsabilidades, a su incapacidad para estimular al personal, a la ausencia de coordinación, a la espera de decisiones, a la falta de normas, a la ausencia de puntos de control y de procedimientos de revisión, al exceso de control, al exceso de comunicación y a la orientación hacia problemas mas que hacia las oportunidades.

Hágase ahora usted mismo algunas preguntas. ¿Cuales de las causas de su perdida de tiempo son generadas internamente, por usted? ¿Cuáles son generadas externamente, por eventos o por otras personas? De aquellas generadas externamente, ¿Cuáles podría controlar o eliminar? Una vez contestadas reflexivamente estas preguntas, ¿está de acuerdo en que la mayor parte de las causas y las soluciones principales a sus problemas de perdida de tiempo radican en usted?

Grupo C	Grupo D
---------	---------



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

Reuniones programadas	Intentar demasiado a un tiempo
Reuniones no programadas	Ausencia de delegación
Falta de prioridades	Hablar demasiado
Ausencia de delegación	Acciones inconsistentes
Interrupciones	Falta de prioridades
Indisponibilidad de personal	Usurpación de autoridad
Correspondencia sin importancia	Incapacidad para decir no
Falta de planeación	Falta de planeación
Existencias externas	Decisiones apresuradas
Sistemas de archivo deficiente	Demoras
Fatiga	Baja moral de trabajo
Morosidad	Errores
Teléfono	Secretarías desorganizadas
Cuestionario	Mala comunicación
Ausencia de procedimientos para los asuntos rutinarios	Hiperoptimismo
	Responsabilidad sin autoridad

Acrobacias internas.- es importante advertir que muchas causas de pérdida de tiempo se generan internamente. Cuando se les pide que identifiquen las principales causas de pérdida de tiempo, los ejecutivos enumeran, invariablemente, primero las causas externas, tales como el teléfono, las reuniones de trabajo, los visitantes, el papeleo y los retrasos.

Después de comentar los problemas y principios de administración del tiempo, invariablemente identifican una nueva fuente: la parte interior del hombre, que genera causas de pérdida de tiempo tales como la falta de delegación, la lucha por apagar fuegos, la ausencia de planes y prioridades, la política de puertas abiertas y la posposición.

Este fenómeno puede ser demostrado mediante el uso de una película "la administración del tiempo" producida por Peter Druker. En esta película un hombre visita a un ejecutivo que es representado cometiendo, en el curso de un día, virtualmente todos los pecados principales en la administración del tiempo, luego se les exhibe la película y finalmente, elaboran una segunda lista, esta última revela habitualmente una serie totalmente nueva de causas de pérdida de tiempo.

Cuando se comparan las dos listas, es evidente que la primera incluye causas de pérdida de tiempo impuestas de manera predominantemente externa y la segunda factores predominantemente internos o auto generados. Para advertir la importancia de este punto, véanse las dos listas de factores de pérdida de tiempo la lista A fue elaborada antes de la exhibición de la película y la lista B fue después de la misma.

Si es así, indudablemente llegará a la conclusión sugerida antes; la base de la administración del tiempo es la administración de uno mismo, es por esto que resulta importantísimo en nuestro método de evaluación de el uso eficaz de tiempo, incluir todos y cada uno de los factores que inciden en el desperdicio de este importantísimo factor en una organización, y para lo cual hemos dedicado





## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

nuestro enfoque del tiempo, relacionado con la competitividad en una organización.

El largo día del ejecutivo.- para cristalizar sus ideas sobre el trabajo, el tiempo y el descanso, consideramos como un hecho básico en la vida de un ejecutivo: la mayoría de los ejecutivos trabajan muchas horas.

“....Cuando oigo a un individuo hablar de lo mucho que trabaja, de que no ha tomado vacaciones en 5 años y que rara vez ve a su familia, tengo la certeza de que tal individuo no tendrá éxito en los aspectos creativos de los negocios y la mayor parte de las cosas que tienen que hacerse son el resultado de actos creativos....”

Es interesante que en nuestra sociedad el síndrome compulsivo del exceso de trabajo y la falta correspondiente de tiempo libre, parezcan constituir una aflicción prevaleciente.

El peligro de las horas largas.- los hábitos de trabajo excesivos son un problema y no una bendición, para el ejecutivo y su empresa.

“....Compadezcamos al ejecutivo colmado de trabajo. Detrás de esas montañas de papeles lucha bravamente con una carga aparentemente sobrehumana de responsabilidades. Cargado de asignaciones imposibles, atado por constantes emergencias, jamás tiene oportunidad de organizarse. Compadezcámosle, pero reconozcámosle por el peligro potencial que representa....”

Es por lo anterior que las largas horas de trabajo, son nefastas aplicarlas ya que el hombre pierde eficiencia en su trabajo, para lo cual analizaremos estos factores mediante nuestro método, considerando todos y cada uno de ellos, los cuales se han mencionado en este documento y que inciden en la pérdida del tiempo y esperando con esto lograr la mejora organizacional para conseguir mayores utilidades en nuestra empresa.

### 3.3.3 Estrategia Competitiva

25.-

Mercadotecnia



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

“.....La mercadotecnia es buscar satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos de la empresa.....”

Hablar de una estrategia competitiva es hablar de mercadotecnia; es hablar de un complejo mundo de medios, métodos, requerimientos, administración y organización de actividades conjuntas, con el fin de vender un producto o servicio, y en el caso de las bibliotecas, de promover éstos para obtener recursos extraordinarios para su desarrollo.

Pero ¿qué es mercadotecnia? Existen muchas definiciones acerca de lo que es, algunos autores opinan que 90% es sentido común y el 10% restante es la aplicación de la teoría. Otros autores con estudios más profundos dicen que la mercadotecnia es un estado de la mente que informa prioridades corporativas.

La Mercadotecnia es una ciencia administrativa que se preocupa de estudiar, teorizar y dar soluciones sobre: los mercados, los clientes o consumidores (sus necesidades, deseos y comportamiento) y sobre la gestión de mercadeo (o gestión comercial) de organizaciones.

Es un conjunto de principios, metodologías y técnicas a través de las cuales se busca conquistar un mercado, colaborar en la obtención de los objetivos de la organización y, satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores o clientes.

Es una de las orientaciones (o filosofías) con la que se puede gestionar el mercadeo o la comercialización de una organización. La Mercadotecnia se define como orientación al cliente u orientación al mercado, y parte de las necesidades del cliente o consumidor, para diseñar, organizar, ejecutar y controlar la función comercializadora o mercadeo de la organización.

Los conceptos de Mercadeo y Comercialización se utilizan como sinónimos de Mercadotecnia, aun cuando se refieren más al área funcional de mercadeo o de comercialización.

### Principios y Fundamentos de la Mercadotecnia

La Mercadotecnia (o marketing) obtiene sus resultados combinando una disciplina que revalora la percepción subjetiva (mediante la satisfacción de deseos y necesidades) y un conjunto de técnicas de las que se vale para conseguir o dirigir comportamientos deseados cuyo campo de aplicación abarca potencialmente casi toda actividad social, siendo a nivel empresarial con la que se encuentra más íntimamente vinculada por su capacidad para potenciar las transacciones.

El marketing moldea la oferta, agregando valor para los clientes y consumidores como medio para lograr valor para los dueños de la empresa (socios o accionistas) convirtiéndose en pilar inherente de la estrategia de negocios de la organización.

La mercadotecnia reconoce que la diversidad o heterogeneidad del mercado implica la existencia de deseos y necesidades distintas por lo que emplea una técnica conocida como segmentación, que consiste en la agrupación de individuos con características semejantes con la presunción de que una mayor homogeneidad permitirá detectar más eficientemente las necesidades y deseos del subgrupo



**Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional**  
seleccionado, diseñar una oferta más atractiva y optimizar las posibilidades de éxito.

Para cada segmento de mercado, la empresa propondrá el posicionamiento que quiere lograr y definirá, diseñará y desarrollará la denominada mezcla de marketing que comprende las variables operacionales del marketing o las "P" del marketing.

#### Alcance e importancia de la función de la mercadotecnia

Hoy en día, la mayor parte de los países sin importar su etapa de desarrollo económico o sus distintas ideologías políticas, reconocen la importancia de la mercadotecnia, es importante observar como los países con una economía planificada, como los socialistas que nunca tomaron en cuenta las necesidades del consumidor y que planeaban el consumo a través de planes quinquenales, se han quedado rezagados ante los países capitalistas. Puedo destacar aspectos importantes que me tocó vivir en países como Rusia, Cuba, Hungría, Checoslovaquia y Polonia: falta de mercadotecnia, una escasez de productos, un exceso de la demanda, una inadecuada distribución de los productos y un servicio tan deficiente hacia el consumidor, se puede decir que tienen un atraso de más de 40 años con respecto a México, ahora, con la renovación y transición a nuevos sistemas, estos países tienen urgencia por crear programas mercadológicos que les permitan salir de su letargo.

#### Medio ambiente de la mercadotecnia

##### 1.- Concepto de medio ambiente

Es aquel, que externo a la función de administración de mercadotecnia, es, incontable en alto grado, potencialmente importante para la toma de decisiones de mercadotecnia y de naturaleza cambiante y/o limitante.

##### 2. Elementos de medio ambiente

El microambiente tiene cinco componentes. En primer lugar está el ambiente interno de la empresa (sus departamentos y niveles de administración) pues afecta las decisiones que se toman respecto a la administración de la mercadotecnia. El segundo componente son las empresas que funcionan como canal para la mercadotecnia y que contribuyen a crear valor; los proveedores y los intermediarios para la comercialización (intermediarios, empresas, distribuidores, agencias que ofrecen servicios de mercadotecnia, intermediarios financieros). El tercer componente está formado por los cinco tipos de mercados en los que puede vender la empresa: los mercados de consumidores, de productores, de revendedores, de gobierno y los internacionales. El cuarto componente son los competidores de la empresa. El quinto componente está formado por todos los públicos que tienen interés o influencia, presentes o futuros, en la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos. Los siete tipos de públicos serían el financiero, el de los medios, el gobierno, los grupos de acción ciudadana y los públicos locales, generales e internos.

El macroambiente de la empresa está compuesto por las fuerzas que dan forma a las oportunidades o presentan una amenaza para la empresa. Estas fuerzas



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

incluyen las demográficas, las económicas, las naturales, las tecnológicas, las políticas y las culturales.

El entorno demográfico muestra los cambios en la estructura por edades de la población, los cambios de las familias, los cambios geográficos de la población, los estudios, la burocratización de la población y la gran diversidad étnica y racial. El ámbito económico muestra los cambios en el ingreso real y en los patrones de gasto de los consumidores. El ambiente natural muestra la futura escasez de ciertas materias primas, el aumento del costo de los energéticos. Los altos niveles de contaminación y la creciente intervención del gobierno en la administración de los recursos naturales.

El entorno tecnológico muestra la velocidad de los cambios tecnológicos, las infinitas posibilidades de la innovación, los abultados presupuestos para investigación y desarrollo, la búsqueda de pequeñas mejoras y no de avances importantes, así como los múltiples reglamentos para los cambios tecnológicos. El entorno político muestra la cantidad de normas que regulan a las empresas, la aplicación de éstas por oficinas de gobierno y el crecimiento de los grupos de interés público. El entorno cultural muestra tendencias a largo plazo hacia una sociedad de "nosotros primero", de menos lealtad a las organizaciones, de mayor patriotismo, de mayor amor por la naturaleza y de búsqueda de valores más duraderos y sólidos.

### 3. Características de medio ambiente

#### Organización por zona geográfica.-

La empresa también puede basarse en una organización geográfica, donde sus vendedores y los encargados de otras funciones se especialicen por zonas geográficas.

#### Organización por gerentes de producto.-

Asimismo puede recurrir a la organización por gerentes de producto, en cuyo caso los productos se le asignan a gerentes a efecto de desarrollar planes y aplicarlos.

#### Organización por gerentes de mercados.-

Otra forma sería la organización por gerentes de mercados, en la que los mercados básicos se le asignan a gerentes de mercado que trabajan con los especialistas en las funciones.

#### El control de la mercadotecnia

Cuando la empresa aplica los planes estratégicos y de mercadotecnia los convierte en actos para alcanzar sus objetivos estratégicos. Los planes estratégicos son aplicados por personas de la organización de mercadotecnia que trabajan con otras personas, dentro y fuera de la empresa. El control consiste en medir y evaluar los resultados de los planes de mercadotecnia y las actividades, así como en tomar medidas correctivas para cerciorarse de que cumplan los objetivos. El análisis de mercadotecnia y las evaluaciones que se necesitan para las demás actividades mercadotécnicas.

### 4. Estructuras de mercado



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

Los mercados y la competencia.

La competencia es una forma de organizar los mercados que permite determinar los precios y las cantidades de equilibrio. El criterio más frecuentemente utilizado para clasificar los distintos tipos de mercados es el que se refiere al número de participantes en él. La competencia que se produzca entre un gran número de vendedores (competencia perfecta) será distinta de la que se genera en un mercado donde concurren un número reducido de vendedores (oligopolio). Como caso extremo, donde la competencia es inexistente, se destaca aquel en el que el mercado es controlado por un sólo productor (monopolio). En cualquiera de estas situaciones cabe que los productores compartan el mercado con gran cantidad de compradores, con pocos o con uno solo.

Los mercados de competencia imperfecta son aquellos en los que productores y consumidores son lo suficientemente grandes como para tener un efecto notable sobre el precio.

La diferencia fundamental con los mercados de competencia perfecta reside en la capacidad que tienen las empresas oferentes de controlar el precio. En estos mercados, el precio no se acepta como un dato ajeno, sino que los oferentes intervienen activamente en su determinación.

En general, puede afirmarse que cuanto más elevado resulte el número de participantes, más competitivo será el mercado.

La competencia perfecta.

La competencia perfecta es una representación idealizada de los mercados de bienes y de servicios en la que la interacción recíproca de la oferta y la demanda determina el precio. Un mercado de competencia perfecta es aquel en el que existe muchos compradores y muchos vendedores, de forma que ningún comprador o vendedor individual ejerce influencia decisiva sobre el precio.

En los mercados de competencia perfecta, las empresas que pretenden obtener mayores beneficios deben recurrir al máximo aprovechamiento de la tecnología. Por lo tanto, la búsqueda de mayores beneficios va asociada a la combinación más eficiente y rentable de los factores productivos y a la modernización de la tecnología.

Enfoques de mercadotecnia

Dependiendo de la situación en la que se encuentre la empresa y el mercado al que se dirige, la mercadotecnia puede adoptar diferentes enfoques:

**Mercadotecnia pasiva:** Se produce en los casos en los que el mercado es nuevo o está dominado por una única empresa oferente (monopolio). La empresa no se preocupa por las ventas, ya que las tiene aseguradas, y su actividad comercial se limita exclusivamente a mejorar el proceso productivo en algunos casos esto se convierte en algo negativo pues la empresa decide no mejorar su producto y subir su precio ya que tiene las ventas aseguradas. La orientación al producto es la más indicada para esta etapa.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

**Mercadotecnia de organización:** Cuando el mercado se encuentra en expansión y hay varias empresas luchando por su dominio, su esfuerzo se centra en el incremento de las ventas. Al tratarse de un producto nuevo, el consumidor no es muy exigente y lo compra principalmente en función del precio. La orientación a ventas es la más indicada para esta etapa.

**Mercadotecnia activa:** Una vez que el mercado se ha asentado y los consumidores conocen bien el producto, el enfoque de la comercialización cambia. Las empresas tratan de conocer los gustos de los compradores en potencia para adaptar los productos a sus necesidades y la producción se diversifica. La orientación al mercado es la más indicada para esta etapa.

### Beneficios

Un concepto importante de la mercadotecnia, es que el usuario compre los beneficios para los cuales se está trabajando. Vender significa un adelanto para atacar de manera integral a aquellos usuarios que no consultan las unidades de información y de esta manera incluirlos dentro del proceso de mercadeo, así una familia grande de usuarios buscará una unidad de información donde los beneficios pueden ser prácticos y cualitativos, el propósito de dar a conocer los beneficios, es que también los bibliotecarios cuenten con aquellos requerimientos disponibles a precios competitivos.

Desafortunadamente, no es fácil entender los criterios que los usuarios se plantean para escoger una fuente de información específica, porque muchas veces responden a un propósito personal. A esto se unen también los beneficios, que pueden incluir la facilidad de acceso, fiabilidad, precio, rapidez de obtención, entre otros.

Dentro de este contexto surgen las siguientes preguntas: ¿Vendemos o hacemos mercadotecnia de servicios y productos de información en las bibliotecas mexicanas? ¿Sabe cuál es el valor de su biblioteca, si ésta provee un servicio ejemplar y si los empleados hacen un trabajo de excelencia?.

### Propuesta

Retomando la definición de la mercadotecnia, proponemos para hacer mercadotecnia, un proceso denominado de las "cuatro P", que son:

- Plaza (mercado) - Producto
- Precio - Promoción

### Precio

El precio representa uno de los conceptos más difíciles de aplicar, debido a que la filosofía de la mayoría de las empresas es que los servicios/productos ofrecidos deben proporcionarse en forma gratuita a la comunidad que lo solicite. Algunos autores manejan que existen dos tipos de precios en la adquisición de servicios/productos de información, el primero de ellos llamado precio social, en donde intervienen elementos como el tiempo que invierte el usuario para asistir a la biblioteca por la información, las cuestiones psicológicas, el esfuerzo invertido en el desplazo, etc., el cual para efectos de este trabajo no se analizarán.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

El segundo denominado precio económico, punto en el que nos enfocaremos principalmente, pensando que es la parte que la mayoría de empresas pretenden obtener al mercadear un producto/servicio de información.

### Producto/Servicio

El producto/servicio (servicio/producto), es la segunda "P" de este engranaje, en donde se debe considerar elementos importantes como: la posible competencia de otros productos/servicios semejantes al nuestro, por tal motivo el producto/servicio que se pretende ofrecer debe tener competitividad, donde muy importante papel juega la calidad, oportunidad y veracidad del mismo.

El producto/servicio debe estar bien elaborado, con el fin de que tenga posibilidades de competir o ser competitivo en el mercado, pero para ello se tiene que conocer plenamente la plaza donde se piensa incursionar. Debe ser de utilidad para nuestros clientes/usuarios y en conjunto mostrar sus características físicas, cuantitativas y cualitativas, así como el tipo de información que se manejará y su ciclo de vida, pensando que éste no será eterno, para ello tiene que planearse su incursión al mercado haciendo hincapié en la oportunidad del mismo.

### Plaza (Mercado)

Como se vio anteriormente, un error de algunas de las empresas es que primero crean su producto y después se lo ofrecen al usuario/cliente, sin haber hecho un estudio previo de este último para conocer si realmente va a cubrir sus necesidades o no.

La plaza o el mercado propiamente dicho es nuestro usuario/cliente, que ya sea institucional o individual (personal), en ambos casos tiene una necesidad de información. Las necesidades de nuestros usuarios/clientes son la parte fundamental del mercado y es hacia donde debemos encaminar nuestros esfuerzos para crear el producto/servicio que realmente los satisfaga.

### Promoción

La parte final de las cuatro «P», es la promoción de nuestros servicios/productos de información dentro y fuera de nuestra empresa, con el propósito de que se involucre la gente que labora en el organismo y atraiga usuarios/clientes hacia los productos/servicios de información.

Dentro de la promoción tenemos que ver los proveedores de la información que se controlan y los posibles distribuidores de nuestros servicios/productos, si es que pensamos promoverlos en alguna otra parte.

### Administración de la mercadotecnia

Para concluir podríamos definir la administración de la mercadotecnia como el proceso de planear y ejecutar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y servicios para dar lugar a intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales. Es un proceso que comprende análisis, planeación, instrumentación y control; que abarca bienes, servicios e ideas; que se basa en la teoría del intercambio y cuya meta es satisfacer a las partes involucradas. La administración de la mercadotecnia, a lo largo del tiempo,



### Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

se le ha identificado con las funciones y el comportamiento del personal con el mercado de clientes. La labor de la mercadotecnia en el mercado de clientes la llevan a cabo los gerentes de ventas, representantes de ventas, los gerentes de publicidad y promoción, los investigadores de mercado, los gerentes de servicio a clientes, gerentes de producto y de marca, los gerentes de industria y mercado y el vicepresidente de mercadotecnia. A la administración de la mercadotecnia le corresponde la función de influir en el nivel, la oportunidad y la composición de la demanda, de tal forma que contribuya a que la organización logre sus objetivos.

La organización se forma una idea del nivel deseado de transacciones con el mercado meta. Sin embargo, en ocasiones el nivel real de demanda puede estar abajo, ser igual o estar por encima del nivel deseado en cuanto a demanda. Los ejecutivos de mercadotecnia confrontan esta tarea por medio de la investigación, la planeación, la instrumentación y el control de mercados. Dentro de la planeación deben tomar decisiones respecto a los mercados meta, el control del mercado, desarrollo del producto, fijación de precios, canales de distribución, distribución física, comunicación y promoción.

Dado lo anterior y considerando todo estos factores y teniendo una estrategia competitiva de alta eficacia que nos ofrezca los mayores dividendos y una planeación con objeto de que la competitividad de la organización repercuta grandemente en las utilidades, para lo cual propondremos un método que considera cada uno de estos factores, el cual nos permitirá evaluar a nuestra organización en cuanto a la estrategia, con el fin de detectar áreas de oportunidad para la mejora organizacional, que en caso sería mediante la evaluación de la planeación estratégica aplicada a nuestra organización.

26.-

#### Estratégica Competitiva

“...La imagen es la capacidad de la organización de promover en la mente de muchas personas la idea de que es la mejor alternativa para la obtención de los bienes o servicios que dejarán satisfechas sus necesidades y sus expectativas...”

En la actualidad el tema de la competitividad ha tomado mucho auge ya que por medio de sus evaluaciones en las empresas es posible conocer su estado con respecto a las demás, sus fortalezas y debilidades y así poder tomar decisiones estratégicas que proporcionen ventajas competitivas.

El término de "Competitividad" es muy utilizado actualmente por las empresas y más globalmente por los países, los cuales la miden mediante índices la posición competitiva de sus naciones con el fin de establecer un ranking con el cual se marcan diferencias entre economías de acuerdo a los sectores de la industria y a los tamaños de las empresas.

"La competitividad se ha convertido en una exigencia para la supervivencia de las empresas. Las empresas compiten en los cada vez más amplios mercados en los que participan. "

A este respecto se puede decir que la competitividad es un modelo complejo que se sirve de una serie de factores todos interrelacionados entre sí, para los cuales debemos considerar cada uno de ellos en nuestro método que nos permita





## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

evaluar la planeación estratégica en base a la mercadotecnia de nuestra empresa.

Estrategias de mercadotecnia.

Estrategias de mercadotecnia

Para entender las estrategias de mercadotecnia es necesario comprender el papel de esta en la sociedad, la economía y la empresa. La tarea principal en las estrategias de mercadotecnia es la planeación.

La función de planeación de mercadotecnia requiere habilidad en el análisis, síntesis, creación y comunicación. Para llegar a las conclusiones lógicas sobre el ambiente del producto se precisa un análisis de los hechos existentes, de las suposiciones y de los datos de investigación. Estas conclusiones deben resumirse en planteamientos de oportunidades y problemas, así mismo, deben crearse estrategias para aprovechar las oportunidades y resolver los problemas.

Tales estrategias se comunican al gerente para su aprobación y a quienes hayan de ser responsables de la implementación del plan. La hoja de trabajo para el análisis ambiental y la hoja de trabajo para la estrategia ayudan en la realización de todas estas tareas sin enredarse en detalles.

El planificador con experiencia en mercadotecnia sabe cuales son las preguntas críticas que deben formularse y donde se encuentra la información para responderlas.

La necesidad de comprender las estrategias de mercadotecnia es variable. Quien proyecta hacer una carrera en mercadotecnia necesita conocer los instrumentos que se aplicaran y obtener experiencia directa en estrategias de mercadotecnia.

La mercadotecnia puede definirse como aquellas actividades que relacionan con éxito una organización con su ambiente. Las actividades principales son:

- Identificación de las necesidades no satisfechas.
- El desarrollo de productos y servicios para satisfacer esas necesidades.
- La asignación de precios.
- La distribución de bienes en el mercado.
- La comunicación de la capacidad que tienen los productos y servicios para satisfacer tales necesidades.

Las organizaciones que emplean la mercadotecnia no solo son las empresas comerciales. Las técnicas de la mercadotecnia también son utilizadas por los gobiernos, las organizaciones para consecución de fondos, las instituciones de salud, constructoras etc. Es decir la mercadotecnia es utilizada en cada momento que exista un mercado entre dos organizaciones, personas o cualquier elemento que constituya una entrega de algo, por lo cual necesitamos analizar esta área mediante la planeación estratégica con objeto de obtener los mayores dividendos para la organización.

El término exitoso, tiene sentido diferente en la organización. Los políticos que emplean métodos de mercadotecnia identifican el éxito en función del número de



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

votos. Las organizaciones comerciales miden el éxito en función del rendimiento de las inversiones, de las ganancias, de las ventas y de la participación en el mercado.

Una empresa puede utilizar diferentes medidas que varíen en distintos puntos del ciclo de vida de un producto. Al iniciarse la vida de un producto, la meta puede consistir en lograr participación en el mercado. Una vez que el producto ha llegado hasta la etapa del desarrollo, el criterio de éxito puede ser la rentabilidad de la inversión.

El control final de las actividades de la mercadotecnia lo proporcionan los miles de millones de decisiones que toman los compradores. Cuando nos detenemos a pensar en nuestras decisiones diarias, vemos que estamos ejerciendo influencia sobre centenares de compañías a través de decisiones sobre lo que compramos y lo que no compramos.

Muchas de estas decisiones se toman diariamente y otras, al escoger determinado estilo de vida. En todo caso, sean decisiones que se adopten abiertamente cada día o que se tomen con menos frecuencia, la suma total de ellas es lo que orienta las actividades mercadotecnicas.

### Las funciones de la mercadotecnia en la sociedad

La mercadotecnia cumple funciones importantes en una economía moderna y compleja. Proporciona ciclos de retroalimentación para orientar la producción y también técnicas de mercadotecnia masiva que permiten la utilización de técnicas de producción masiva.

Estos dos papeles permiten a la mercadotecnia ajustar la dinámica de la oferta y la demanda. Al promover nuevos productos y nuevos estilos a través de todos los medios masivos, la mercadotecnia estimula el cambio social y eleva el nivel de vida. Todos estos beneficios se deben comparar con el costo de la mercadotecnia. ¿Cuesta demasiado la mercadotecnia? Estos aspectos requieren un análisis mas profundo.

Orientación de la producción.- la influencia que los sistemas de mercadotecnia ejercen sobre una economía o una empresa, depende de la relación entre la oferta y la demanda. Los sistemas de producción predominan durante periodos de escasez, mientras que los de mercadotecnia prevalecen cuando hay excedentes.

La producción es el factor inicial para una empresa orientada hacia la producción. Una vez que se ha elaborado el producto, surge la preocupación por la aceptabilidad en el mercado. Una empresa debe tener orientación tecnológica cuando la investigación y el desarrollo vuelven obsoletos los nuevos productos en pocos años. Por el contrario, una empresa orientada hacia el mercado inicia su secuencia de sucesos con la investigación de mercados, la cual alimenta la investigación y el desarrollo, que, a su vez, orientan la producción.

El enfoque orientado al mercado conduce al desarrollo del concepto de mercadotecnia como una filosofía organizacional para muchas compañías. Este concepto establece que todas las decisiones principales sobre el producto y la



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

promoción deben basarse en una comprensión de las necesidades de los consumidores. Las actividades empresariales se organizan en centros de utilidad para que todas ellas se enfoquen hacia el mercado y se pueda medir directamente el impacto de este último sobre la ganancia.

El enfoque ideal sería uno integrado, en el que la secuencia de suceso de una empresa se iniciara con la operación conjunta de la investigación de mercados y la investigación del producto, sobre la necesidad de este, y la posibilidad y capacidad de elaborarlo.

La empresa orientada hacia la producción adolece de fallas al producir artículos que en realidad no necesita el mercado, aumentando así el costo de la promoción y de la venta. Cuando la orientación tecnológica se exagera, los productos pueden ser el sueño del ingeniero y la pesadilla del vendedor.

La misión de la mercadotecnia en la empresa y en la economía varía de acuerdo con la relación de la oferta y la demanda. Cuando la demanda supera a la oferta, los sistemas de mercadotecnia acentúan la lógica de cerrar la brecha en tiempo y en espacio, entre el productor y el consumidor, sea cual sea el artículo. En el otro extremo, una economía con capacidad para ofrecer más de lo que se demanda requiere de sistemas de mercadotecnia que tratan de comprender las necesidades de los consumidores y de modificar sus patrones de demanda.

Tales sistemas hacen hincapié en la investigación y la promoción de mercados. Este tipo de situación económica conduce al concepto de mercadotecnia, que insiste en la identificación de las necesidades del consumidor antes de proceder a la producción del artículo.

Una economía próspera que pasa de un período de escasez, queda colocada entre estos extremos y probablemente tomara características de los sistemas de mercadotecnia de ambos. La comercialización durante la escasez trataría de identificar las necesidades de los consumidores antes de elaborar el producto y de desarrollar sistemas eficientes de logística y de intercambio de información.

Estímulo al cambio social. Los medios de comunicación, la distribución masiva y el crédito, colocan las innovaciones al alcance de todos. Ya no es necesario, para difundir alguna innovación, empezar por las clases sociales altas. La televisión, los periódicos y las revistas informan sobre los nuevos productos y las nuevas modas a todo el mundo al mismo tiempo. Los centros comerciales, los almacenes de descuento y los sistemas de crédito ponen los nuevos productos y servicios al alcance físico y fiscal de la mayoría de los miembros de la sociedad.

La comunicación que forma parte de la mercadotecnia, especialmente los comerciales de televisión y los programas patrocinados, pueden crear cambios sociales planteando nuevas metas personales a los diversos niveles de una organización.

Para concluir, creo que es muy probable que si un director cuenta con estas características, arriba mencionadas, esta en condiciones de ser eficaz en la mercadotecnia, con su condición y compromiso de ser humano con la empresa, y con su correspondiente capital intelectual y emocional; pero si tiene alguna de ellas pendiente, debe empezar por trabajar para desarrollarlas de la mejor



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

manera con el objeto de obtener una mayor y mejor imagen de la misma, con el fin de obtener mayores dividendos para la organización, lo cual analizaremos con nuestro método que permita analizar todos estos factores para lograr la mejora organizacional. Estas características nos ayudaran a lograr la eficacia y el éxito, y así como el desarrollo de competencias más específicas de índole cognitiva, emocional y moral (conocimientos, habilidades técnicas, fortalezas, destrezas sociales...) y, todo esto por los esfuerzos dedicados.

27.-

### Estratégica Competitiva

#### Mercadotecnia

“.....La mercadotecnia esta asociada con la etapa de abundancia económica que otorga la mayor importancia a la distribución, a la innovación de productos orientada hacia el consumidor, el servicio, etc.....”

Explicar la aparición de la mercadotecnia en la superficie del mundo, tiempo y espacio, es más difícil que su simple identificación con un sistema social o una filosofía mercantil. Tal especulación supone causas y las interpretaciones de los desarrollos sociales se toman todavía como hipotéticas e imposibles de demostrar. Sin embargo, hay teorías de determinismo basadas en diversos puntos de vista.

Históricamente, la mercadotecnia ha sido empleada "bajo algo", en vez de "sobre algo". El departamento de mercadotecnia promovió la investigación de ésta en el siglo XX. Actualmente, el departamento de investigación efectúa en forma adicional otras actividades, tales como el análisis de ventas, la administración y la mercadotecnia propiamente dicha.

Otras empresas han combinado la investigación con la publicidad, servicios al consumidor y otras funciones dentro del departamento de mercadotecnia.

Aunque la mercadotecnia activó la demanda donde era insuficiente y mala, esta actividad fue extrañamente recibida, pues se le tomó como un saco de engaños o como una amenaza al poder del Estado.

Al respecto, los comerciantes sostienen que la producción debe ajustarse al mercado y no éste a la producción; igualmente, opinan que las funciones financieras no deben aplicar test ventajosamente comunes a aquellos gastos que crearon una larga carrera de buen futuro y penetración en el mercado.

Una vez que la mercadotecnia estuvo prósperamente establecida en la industria y entre los consumidores, empezó a ser usada en algunas empresas del transporte, como el ferrocarril y algunas líneas aéreas.

Las empresas de aviación estudiaron las actitudes del viajero con la frecuencia del horario, manejo del equipaje, servicio de vuelo, confort de los asientos, etc.

En consecuencia, los empresarios de las aerolíneas dejaron de pensar que eran sólo transportadores y su postura cambió al considerarse ahora como parte integral de un servicio más completo.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

La participación de la mercadotecnia crece lentamente y tiende a pasar de una actividad artesanal a una industria consolidada. Así, por ejemplo, dentro de la banca ha logrado ubicarse adecuadamente.

Si la llegada de la mercadotecnia significa algo, es precisamente la transición del comercio: de aquél predominio de los intereses del vendedor, a la consideración de los del comprador o consumidor.

A través de la historia, el comercio y el intercambio han estado unidos a costumbres básicas, aún en el siglo XX el concepto de Mercadotecnia, sin embargo, introdujo dos nuevos elementos en el comercio: primero un carácter más científico de administración y segundo, un motivo fundamental del servicio.

El pensamiento mercadotécnico está considerado como una parte de la inteligencia humana y el desarrollo social; en la actualidad es más que una técnica comercial, más que una institución social.

### Naturaleza de la mercadotecnia

La humanidad ha pasado por diferentes formas de organización político económica, una de ellas fue el feudalismo donde la gente tenía como principal a Al avizorar el hombre que podía intercambiar algunos productos por otros, lo llevo a especializarse en aquellos que podía producir en gran escala. Sabía que la producción excedente la podía intercambiar por otra que necesitara. Así surge el intermediarismo y el comercio en pequeña escala.

No existía el consumismo ni el mercado. Al pasar los años quienes hacían intercambio, para facilitarlos, se reunían en un lugar determinado, nace así el mercado.

Todas estas circunstancias han provocado el nacimiento de una nueva era económica; la economía del mercado, ésta presentó una actitud nueva hacia los mercados establecidos, dando importancia a actividades comerciales y realizando ciertas modificaciones en ellas.

Así surgió una disciplina nueva, la mercadotecnia; pronto esta actitud se expandió a todos los países.

### Alcance e importancia de la función de la mercadotecnia

Hoy en día, la mayor parte de los países sin importar su etapa de desarrollo económico o sus distintas ideologías políticas, reconocen la importancia de la mercadotecnia, es importante observar como los países con una economía planificada, como los socialistas que nunca tomaron en cuenta las necesidades del consumidor y que planeaban el consumo a través de planes quinquenales, se han quedado rezagados ante los países capitalistas. Se destacan aspectos importantes en países como Rusia, Cuba, Hungría, Checoslovaquia y Polonia: falta de mercadotecnia, una escasez de productos, un exceso de la demanda, una inadecuada distribución de los productos y un servicio tan deficiente hacia el consumidor, se puede decir que tienen un atraso de más de 40 años con respecto a México, ahora, con la renovación y transición a nuevos sistemas, estos países



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

tienen urgencia por crear programas mercadológicos que les permitan salir de su letargo.

### Conceptos de la mercadotecnia

“...Para empezar podemos definir la mercadotecnia como una ciencia, un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes. ....”

Es una orientación administrativa que sostiene que la tarea clave de la organización es determinar las necesidades, deseos, valores de un mercado de meta, a fin de adaptar la organización al suministro de las satisfacciones que se desean, de un modo más eficiente y adecuado que sus competidores.

Significa administrar los mercados para producir intercambios y relaciones con el propósito de crear un valor y satisfacer necesidades y deseos.

Definimos la mercadotecnia como un proceso social y administrativo por medio del cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación y el intercambio de productos y valores con otros.

### Elementos de la mercadotecnia

**Necesidades.-** El más básico de los conceptos subyacentes de la mercadotecnia es el de necesidades humanas. Una necesidad humana es un estado de carencia dado que experimenta el individuo. Los seres humanos tienen necesidades muy complejas. Estas incluyen necesidades físicas básicas de alimento, vestido, calor y seguridad, las necesidades sociales de pertenencia y afecto, y las necesidades individuales de conocimiento y expresión. Estas necesidades no son un invento de alguien, sino que forman parte esencial del carácter del ser humano.

Para adquirir productos que requerían, no tenían otro recurso que pedirlos a algún familiar, vecino, a cambio de ciertas horas de trabajo o a cambio de otro producto. De esta manera nació el intercambio. Algunos autores consideran que la mercadotecnia existe desde que la humanidad descubrió el intercambio de bienes y valores.

**Deseos.-** Un segundo concepto básico dentro de la mercadotecnia es el de deseos humanos tal como lo configura la cultura o la personalidad del individuo. En Asia a una persona hambrienta se le antojarán unos mangos, un lechón o frijoles. En los Estados Unidos, pensará en una hamburguesa, papas a la francesa y una Coca. Los deseos se describen en términos de los objetos que han de satisfacer las necesidades. A medida que una sociedad evoluciona, aumentan los deseos de sus miembros. Como las personas se ven expuestas a más objetos que despiertan su interés o deseo, los productos tratan de proporcionar más productos o servicios que los satisfagan.

**Demandas.-** La gente tiene deseos casi ilimitados, pero sus recursos sí tienen límite. Por ello, quiere elegir los productos que proporcionen la mayor satisfacción por su dinero. Cuando están respaldados por el poder adquisitivo, los deseos se



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

convierten en demandas.

Los consumidores ven los productos como paquetes de beneficios y eligen aquellos que les proporcionan el mejor paquete a cambio de su dinero. Así, el Ford Festiva significa un transporte básico, a bajo precio y económico en combustible. Un mercedes significa comodidad, lujo y elevada condición social. Considerando los deseos y recursos, las personas eligen el producto cuyos beneficios les produce mayor satisfacción.

Producto.- Las necesidades, los deseos y las demandas del ser humano indican que existen los productos necesarios para satisfacerlos. Un producto es cualquier cosa que puede ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, utilización o consumo y que se puede satisfacer una necesidad o deseo.

Supongamos que una persona siente la necesidad de ser más atractiva. Llamaremos variedad de productos a elegir al conjunto de todos los productos que pueden satisfacer esta necesidad.

El concepto de producto no se limita a los objetos físicos, puede ser cualquier cosa capaz de satisfacer una necesidad. Además de los bienes y servicios, los productos incluyen personas, lugares, organizaciones e ideas. Un consumidor decide cuáles animadores verá en tv., a qué lugares irá de vacaciones, a qué organizaciones ha de donar dinero y qué ideas va a apoyar. Para el consumidor, todo esto son productos. Cuando, en ocasiones, el término producto no parece adecuado, podemos sustituirlo por satisfactor, recurso u oferta. Todos estos términos describen algo que tiene valor para alguien.

Intercambio.- La mercadotecnia se da cuando la gente decide satisfacer sus necesidades por medio del intercambio. El intercambio es el acto de obtener de alguien un objeto deseado ofreciendo algo a cambio. Esta es una de tantas maneras de obtener un objeto deseado.

El intercambio tiene muchas ventajas como forma de satisfacer las necesidades. La gente no tiene que despojar a otros ni depender de donativos. Tampoco tiene que poseer la capacidad de producir todo lo que necesita. Puede concentrarse en hacer las cosas que le salen bien y trocarlas por los objetos que requiere y que otros fabrican.

El intercambio es el núcleo del concepto de mercadotecnia. Para que se dé un intercambio, deben satisfacerse varias condiciones. Debe haber, por supuesto, al menos dos partes, cada una de las cuales con algo de valor para la otra. Asimismo, las dos deben estar dispuestas a negociar con la otra; y ser libres de aceptar o rechazar su oferta. Finalmente, las dos partes deben ser capaces de comunicarse y de entregar objetos.

Estas condiciones simples hacen posible el intercambio. El hecho de que éste realmente se lleve a cabo depende de que las partes lleguen a un convenio.

Si lo hacen, debemos concluir que las dos has salido ganando algo, ya que, después de todo, ambas eran libres de aceptar o rechazar la oferta. En este sentido, así como la producción crea el valor, también lo crea el intercambio. Proporciona a la gente mayores posibilidades de consumo.



Transacciones.- Si el intercambio es el núcleo del concepto de mercadotecnia, la transacción es su unidad de medida. Una transacción es un intercambio de valores entre dos partes. En ella, debemos poder definir que A dio "X" a B y obtuvo "Y". Una persona, por ejemplo, paga a Sears 400 dólares por un televisor. Esta es una clásica transacción monetaria. Pero no en todas las transacciones interviene el dinero. En una transacción de trueque, se puede cambiar un refrigerador viejo por el televisor usado del vecino. En una transacción de trueque también pueden intervenir servicios además de bienes; sería el caso, por ejemplo, de un abogado que escribe el testamento del doctor a cambio de un examen médico. En una transacción intervienen al menos dos objetos de valor, las condiciones acordadas y el momento y lugar del acuerdo.

Mercados.- El concepto de transacciones conduce al de mercado. Un mercado es un conjunto de compradores reales o potenciales del producto. Para comprender su naturaleza, imaginemos una economía primitiva formada por cuatro personas nada más: un pescador, un cazador, un alfarero y un agricultor. Existen tres diferentes formas en las que estos participantes pueden satisfacer sus necesidades:

### Autosuficiencia

Cada uno recolecta los bienes que necesita. El cazador se ocupa sobre todo de cazar, pero también se da tiempo para pescar, hacer alfarería y cultivar para conseguir los demás bienes. Al hacerlo, el cazador es menos eficiente en su oficio, y lo mismo ocurre con los otros.

### Intercambio descentralizado

Cada uno ve a los otros tres como "compradores" potenciales que constituyen un mercado. Así, puede ser que el cazador haga viajes particulares para intercambiar carne por artículos del pescador, el alfarero y el agricultor.

### Intercambio centralizado

Aparece un nuevo personaje llamado mercader que sitúa en un área central llamada plaza del mercado. Cada uno de los participantes lleva sus bienes al mercader y los cambia por otros que (él) necesita. Así, en lugar de negociar con los demás proveedores, el cazador sólo lo hace con un "mercado". Los mercaderes y las plazas de mercado centrales reducen enormemente el número total de transacciones necesarias para realizar un volumen determinado de intercambios.

A medida que aumenta el número de personas y transacciones en la sociedad, también aumenta el número de mercaderes y de plazas de mercado.

En las sociedades avanzadas, los mercados no necesitan ser lugares físicos donde interactúan compradores y vendedores. Con las comunicaciones y los transportes modernos, un mercader bien puede anunciar su producto en los programas nocturnos de tv., tomar los pedidos de los clientes por teléfono y enviarles los bienes por correo en la mañana, sin haber tenido nunca contacto físico con ellos.





### **Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional**

Dado lo anterior y considerando todo estos factores y teniendo una estrategia competitiva enfocada en la mercadotecnia, con alta eficacia, que nos ofrezca los mayores dividendos y una planeación con objeto de que la competitividad de la organización repercuta grandemente en las utilidades, para lo cual propondremos un método que considera cada uno de estos factores, el cual nos permitirá evaluar a nuestra organización en cuanto a la estrategia, con el fin de detectar áreas de oportunidad para la mejora organizacional, que en caso sería mediante la evaluación de la estratégica competitiva aplicada a nuestra organización.



### 3.4. Productividad

La productividad no es una medida de la producción ni de la cantidad que se ha fabricado. Es una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para lograr determinados niveles de producción. El concepto de productividad implica la interacción entre los distintos factores del lugar de trabajo. Mientras que la producción o resultados logrados pueden estar relacionados con muchos insumos o recursos diferentes, en forma de distintas relaciones de productividad, cada una de las distintas relaciones o índices de productividad se ve afectada por una serie combinada de muchos factores importantes.

Para alcanzar mejoras significativas en la productividad, hay que aceptar un deterioro en la calidad, tradicionalmente se han encarado la calidad y la productividad como elementos que deben hacerse concesiones mutuas.

Existen tres criterios, los cuáles están muy relacionados con la calidad y la productividad: eficacia, efectividad y eficiencia. Sin embargo a veces, se les mal interpreta, mal utiliza o se consideran sinónimos; por lo que consideramos conveniente puntualizar sus definiciones y su relación con la calidad y la productividad.

La Eficacia valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente.

La Efectividad, es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, o sea nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

El incremento de la efectividad se expresa en el crecimiento de la productividad del trabajo, rendimiento de los fondos, disminución del consumo de materiales por unidad de producción, mejoramiento de la calidad de la producción,

La Eficiencia se define en lograr lo mayor posible con aquello que contamos. Si un grupo humano dispone de un determinado número de insumos que son utilizados para producir bienes o servicios, "eficiente" será aquel grupo que logre el mayor número de bienes o servicios utilizando el menor número de insumos que le sea posible.

La tecnología es un conjunto de teorías y de técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico. Esta acepción asimila la tecnología a ciencia aplicada o tecno-ciencia, lo que sólo es válido para algunas tecnologías, las basadas en saberes científicos.

Ahora bien si nos vamos exclusivamente a el concepto de tecnología en las operaciones, podríamos definirlo como "la combinación de mano de obra, terrenos, capital y la administración y el conocimiento científico que se requiere para este, están en el centro mismo de la tecnología en la operaciones.



### **Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional**

La planificación estratégica concreta las ideas en planes y programas de actuación, definidos en el tiempo y en el espacio, formulados en términos objetivos, medibles y verificables, cuantificados en términos de costo, inversión y resultados, lo que la convierte en generadora de ventajas competitivas para la organización. A este proceso puede contribuir notablemente la tecnología de la información.

Mediante la metodología de investigación se analizan las variables a considerar con apoyo de herramientas de diagnóstico en la búsqueda de establecer un instrumento que permita determinar un diagnóstico del funcionamiento integral de la empresa para que como resultado de esta investigación se detecten fallas y áreas de oportunidad para mejorar dichos procedimientos.

Se divide en los siguientes temas de interés:

- Tecnología;
- Eficiencia, Eficacia y Efectividad;
- Planeación Estratégica



### 3.4.1 Tecnología

28.-

#### Tecnología y mecanización

El trabajo de administración de las operaciones gira alrededor del concepto de conversión, en donde los recursos en forma de insumos son transformados en productos y servicios útiles. Este proceso de conversión esta presente en al mayoría de las organizaciones, pero es muy diferente en un banco, una empresa aeroespacial, una constructora o en una oficina de gobierno.

Las tecnologías básicas de las operaciones difieren entre los distintos sectores industriales así como entre las diferentes organizaciones que conforman el sector. En el sector publico, por ejemplo, la empresa requiere ingenieros hábiles para diseñar instalaciones, personal capacitado para mantenimiento de sistemas mecánicos y eléctricos y para manejar grandes conjuntos de maquinaria y equipo en la producción.

“....La tecnología tiene algunas de estas acepciones:

- 1.-Conjunto de los conocimientos propios de un oficio mecánico o arte industrial Esta acepción era incompleta porque hay tecnologías que no corresponden a oficios mecánicos, como las informáticas. Era ambigua porque sugería una inexistente relación entre tecnologías y artes. Era tautológica porque las que antiguamente se denominaban artes industriales hoy se denominan técnicas, concepto que en el habla cotidiana es sinónimo de tecnología.
- 2.- Tratado de los términos técnicos. Esta acepción se refiere sólo a la terminología técnica, la parte verbalmente expresable de los saberes tecnológicos.
- 3.- Lenguaje propio de una ciencia o de un arte. Esta acepción es similar a la anterior.
- 4.- Conjunto de los instrumentos y procedimientos industriales de un determinado sector o producto. Esta acepción es sólo aplicable a las tecnologías industriales.....”

Así mismo existen reemplazos de estas versiones

- 1. Conjunto de teorías y de técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico. Esta acepción asimila la tecnología a ciencia aplicada o tecno-ciencia, lo que sólo es válido para algunas tecnologías, las basadas en saberes científicos.

Ahora bien si nos vamos exclusivamente a el concepto de tecnología en las operaciones, podríamos definirlo como "la combinación de mano de obra, terrenos, capital y la administración y el conocimiento científico que se requiere para este, están en el centro mismo de la tecnología en la operaciones.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

En algunas instancias la maquinaria es sustituida por la mano de obra directa. La mecanización es el proceso de hacer posible el uso de maquinaria y equipo en la producción y las operaciones.

En primera aproximación, una tecnología es el conjunto de saberes, destrezas y medios necesarios para llegar a un fin predeterminado. Esta definición es todavía insuficiente porque no permite diferenciarlas de las artes y las ciencias. Para eso hay que analizar las funciones y finalidades de las tecnologías.

En la actualidad las organizaciones tienen que enfrentarse a decisiones que consideran las variantes en tecnología que hay que utilizar y de la cual sería el mejor grado de mecanización. Muchos de los retos sobre el mejoramiento de la calidad y la productividad, son enfrentados por los gerentes o dueños a medida que adoptan tecnologías más sofisticadas y una mayor mecanización. Sin embargo son muy altos los costos que representa una estrategia inadecuada en la elección de la tecnología y mecanización.

Por otra parte, los competidores que sustituyen eficazmente el capital y el equipo por mano de obra con objeto de obtener costos de producción y operaciones más bajos pueden incrementar muy rápidamente su participación en el mercado. Estratégicamente ¿Qué grado de cambio tecnológico, mecanización y automatización es mejor? Los elementos de juicio que se requieren en una organización para responder de una manera correcta a esta interrogante en general son críticos para la supervivencia de la empresa a largo plazo.

Se requiere de experiencia y de sabiduría al tomar tal decisión. Estas cualidades no pueden ser aprendidas en un libro. Sin embargo, se pueden introducir algunas alternativas de mecanización a las que se enfrentan las empresas en la actualidad.

### Funciones de las tecnologías

Históricamente las tecnologías han sido usadas para satisfacer necesidades esenciales (alimentación, vestimenta, vivienda, protección personal, relación social, comprensión del mundo natural y social), para obtener placeres corporales y estéticos (deportes, música, hedonismo en todas sus formas) y como medios para satisfacer deseos (simbolización de estatus, fabricación de armas y toda la gama de medios artificiales usados para persuadir y dominar a las personas).

A pesar de lo que afirmaban los ludditas, y como el propio Marx señalara refiriéndose específicamente a las maquinarias industriales, las tecnologías no son ni buenas ni malas. Los juicios éticos no son aplicables a las tecnologías sino al uso que hacemos de ellas: un arma puede usarse para matar a una persona y apropiarse de sus bienes o para salvar la vida matando un animal salvaje que quiere convertirnos en su merienda.

### Diferencias entre tecnologías, técnicas, ciencias y artes

Tanto en el habla cotidiana como en los tratados técnicos es difícil establecer una diferencia entre tecnologías y técnicas. Las tecnologías simples tienden a ser llamadas técnicas (por ejemplo, la técnica de colocación de clavos). Las tecnologías complejas usan muchas tecnologías preexistentes y más simples; es



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

decir, hay una amplia gradación de complejidad en uno de cuyos extremos están las tecnologías más complejas, como las electrónicas y las médicas, y en el otro las técnicas, generalmente manuales y artesanales. Asimismo, las tecnologías tienden a ser más racionales y transmisibles con mayor precisión (generalmente a través de textos, gráficos, tablas y representaciones varias y complejas) que las técnicas, usualmente más empíricas que racionales.

Algunas de las tecnologías actuales más importantes, como la electrónica, consisten en la aplicación práctica de las ciencias (en ese caso el Electromagnetismo y la Física del estado sólido). Sin embargo, no todas las tecnologías son ciencias aplicadas. Tecnologías como la Agricultura y la Ganadería precedieron a las ciencias biológicas en miles de años, y se desarrollaron de modo empírico, por ensayo y error (y por ello con lentitud y dificultad), sin necesidad de saberes científicos. La función central de las ciencias es descubrir la verdad, aunque no sea visible o vaya contra el "sentido común": describir y categorizar los fenómenos, explicarlos en base a leyes o principios lo más simples posibles y tal vez (no siempre) predecirlos.

Las artes, por su parte, requieren de técnicas para su realización (por ejemplo: preparación de pigmentos y su modo de aplicación en la pintura; fabricación de cinceles y martillos y modo de fundir el bronce o tallar el mármol, en la escultura). Una diferencia central es que las técnicas son transmisibles, es decir, pueden ser enseñadas por un maestro y aprendidas por un aprendiz. Las artes, al menos en su expresión más lograda, en general no lo son. Decimos que algo es "un arte" cuando su realización requiere dotes especiales que no podemos especificar con precisión.

Una diferencia importante entre artes, ciencias y tecnologías o técnicas, es su finalidad. La ciencia busca la verdad (buena correspondencia entre la realidad y las ideas que nos hacemos de ella). Las artes buscan el placer que da la expresión y evocación de los sentimientos humanos, la belleza de las formas, los sonidos y los conceptos; el placer intelectual. Las tecnologías son medios para satisfacer las necesidades y deseos humanos. Son funcionales, permiten resolver problemas prácticos y en el proceso de hacerlo, transforman el mundo que nos rodea haciéndolo más previsible, crecientemente artificial y provocando al mismo tiempo grandes consecuencias sociales y ambientales, en general no igualmente deseables para todos los afectados.

Las tecnologías no sólo tienen finalidades diferentes que las ciencias, también tienen métodos propios distintos del método científico, aunque la experimentación es común a ambas. Con relación a la realidad, se puede decir que las ciencias realizan el deseo de las personas de comprenderla, las artes su necesidad de disfrutarla mentalmente, mientras que las técnicas y las tecnologías se proponen transformarla.

### El nuevo entorno empresarial

Hoy por hoy, las organizaciones se enfrentan a características muy particulares del entorno de negocios, caracterizado por lo que se denomina la era de la información o del conocimiento. Ha surgido un nuevo paradigma o modelo denominado "modelo post-capitalismo", cuyas características más relevantes son el conocimiento, las personas y la tecnología.



Factores como la globalización de los mercados, la competitividad, la calidad marcan pautas, que obligan a las organizaciones a tomar la necesidad del cambio en cuanto a manejo de estructuras y herramientas para competir en esta nueva dinámica.

Los tópicos de la nueva economía corresponden a las áreas del conocimiento, la digitalización, la virtualización, integración, innovación, inmediatez, el capital intelectual, manejo de información en forma oportuna (en cantidad, calidad y tiempo) y la consideración efectiva del cliente como una parte esencial del proceso de negocio. El ritmo acelerado de cambio, exige a las organizaciones verificar la condición de adaptabilidad a las nuevas situaciones, así como las de agilidad y rapidez de respuesta, una administración efectiva de sus recursos humanos y de información, que les permita ser más competitivos y efectivos.

Ante estas características las organizaciones deben dirigir sus estrategias a fin de alcanzar niveles de competencia, debe existir una coordinación efectiva entre las funciones de planeación, diseño, distribución y entrega. El desarrollo de un óptimo proceso de planificación estratégica asegura la competitividad futura y presente de la organización, analizando la situación interna y anticipando la evolución del entorno.

La planificación estratégica concreta las ideas en planes y programas de actuación, definidos en el tiempo y en el espacio, formulados en términos objetivos, medibles y verificables, cuantificados en términos de costo, inversión y resultados, lo que la convierte en generadora de ventajas competitivas para la organización. A este proceso puede contribuir notablemente la tecnología de la información.

Para alcanzar el verdadero potencial de las tecnologías de la información se requiere poseer una clara visión del negocio, que comprenda las estrategias competitivas y las ideas de la organización.

La implantación exitosa del uso de las tecnologías de la información debe incluir un análisis organizacional que responda a las siguientes preguntas: ¿qué rumbo tomará la organización?, ¿Qué información requiere la empresa?, ¿la manera en que se están desarrollando los procesos es la más efectiva y eficiente?

### Tecnologías de la Información

Las Tecnologías de la Información se refieren a todas las herramientas relacionadas con la captura, transporte, procesamiento y uso de la información. Involucra a los equipos de cómputo (hardware), programas y aplicaciones (software) y las telecomunicaciones. Para aprovechar las oportunidades que brindan las Tecnologías de la Información es necesaria una óptima planeación del uso de las mismas dentro las organizaciones. Esta planeación debe estar guiada por la condición estratégica y tecnológica del negocio.

El uso de las Tecnologías de la Información ha obtenido en la actualidad una gran relevancia estratégica, debido a que está cambiando la forma en que las empresas operan, sus procesos, servicios y productos; hasta en ocasiones están redefiniendo a los productos en sí mismos.



Los Sistemas de Información permiten a las organizaciones lograr ventajas competitivas de diversas maneras: coordinando actividades de valor en localidades que se encuentran en una amplia geografía, o también mediante la creación de nuevas interrelaciones entre los negocios, ampliando el alcance de las industrias, los sistemas de información estratégicos son una herramienta muy poderosa, ya que influye en la mayoría de las áreas de la organización.

Las Tecnologías de la Información no van a resolver todo por si solas, pero si proporcionarán herramientas poderosas para el éxito de cualquier empresa. Para poder sobrevivir en un mercado altamente competitivo, las organizaciones, alineando las tecnologías de la información con las estrategias del negocio, podrán desarrollar la capacidad de crear, competir, innovar, y ser mas creativos en sus procesos, productos, y aumentarán las opciones de proporcionar servicios a sus clientes.

### La tecnología como estrategia

Se necesita utilizar una estrategia amplia en una empresa para elaborar estrategias operacionales mas específicas, de manera que se pueda responder a las variaciones en el mercado o con tiempo, se pueden encontrar nuevos mercados para satisfacer la capacidad de operaciones de la organización.

Los consumidores, dueños, ciudadanos y los empleados están cada vez más concientes del ambiente competitivo en el que viven. Dentro de las organizaciones individuales, los retos que se presentan en las operaciones son considerables.

En este escrito se mostró interés en la productividad, tecnología y mecanización y la manera como cada uno de ellos afecta a la administración de una organización, para lo cual debemos considera todos estos factores para elaborar nuestro método que permita detectar áreas de oportunidad para la mejora organizacional.

29.-

### Tecnología

Además del ambiente, la tecnología constituye la variable que influye poderosamente sobre las características organizacionales. Además del impacto ambiental existe el impacto tecnológico sobre las organizaciones. Todas las organizaciones utilizan alguna forma de tecnología para ejecutar sus operaciones y realizar sus tareas. La tecnología puede ser tosca y , rudimentaria como también podrá ser sofisticada, sin embargo, algo es evidente: todas las organizaciones dependen de un tipo de tecnología o de una matriz de tecnologías para poder funcionar y alcanzas sus objetivos.

Desde un punto de vista puramente administrativo, se considera la tecnología como algo que se desarrolla predominantemente en la organizaciones, en general, y en las empresas en particular, a través de conocimientos acumulados y desarrollados sobre el significado y ejecución de tareas y por sus manifestaciones físicas consecuentes que constituyen un enorme complejo de técnicas utilizadas en la transformación de los insumos recibidos por la empresa en resultados, esto es, en productos o servicios.





La tecnología puede estar o no incorporada a bienes físicos. La tecnología incorporada está contenida en bienes de capital, materias primas etc. Así por ejemplo, una placa de metal esta construida por el metal pero la tecnología que la hizo posible esta incorporada en el equipo industrial. En ese sentido la tecnología corresponde al concepto de hardware.

La tecnología no incorporada se encuentra en las personas, como técnicos, especialistas arquitectos, bajo formas de conocimientos intelectuales u operacionales, facilidad mental o manual para ejecutar operaciones, o en documentos que la registran y observan con el fin de asegurar su conservación y transmisión, como informes, diseños, proyectos etc. Corresponde esto al concepto de software. Las dos formas de tecnología frecuentemente se confunden.

En realidad la tecnología no solamente invade toda la actividad industrial, sino también participa profundamente en cualquier tipo de actividad humana, en todos los campos de actuación. El hombre moderno utiliza en su comportamiento cotidiano y casi sin percibirlo una Inmensa avalancha de contribuciones de la tecnología; el automóvil, el reloj, las computadoras etc. Sin toda esa parafernalia, el comportamiento del hombre moderno seria completamente diferente. A pesar de que exista conocimiento que no pueda ser considerado conocimiento tecnológico.

“...La tecnología es un determinado tipo de conocimiento que a pesar de su origen, es utilizado en el sentido de transformar elementos materiales en bienes o servidos, modificando su naturaleza o sus características....”

La tecnología puede ser considerada, al mismo tiempo, desde dos ángulos diferentes: como una variable ambiental y externa o como una variable organizacional e interna.

Tecnología como variable ambiental.- la tecnología es un componente del medio ambiente, en la medida en que las empresas adquieren, incorporan y absorben las tecnologías creadas y desarrolladas por otras empresas de su ambiente de tarea en sus sistemas.

Tecnología como variable organizacional.- la tecnología es un componente organizacional en al mediad en que se hace parte del sistema interno de la organización, ya incorporada a el, influyéndolo poderosamente, y con esto, influenciando también su ambiente de tarea.

Así, la tecnología puede ser comprendida como una variable ambiental (influyendo a la organización de afuera hacia adentro, como si fuera una fuerza externa y muchas veces extraña a la organización y sobre la cual la organización entiende muy poco y sobre todo tiene poco control y como una variable organizacional), influyendo sobre los demás recursos y en capacidad de proporcionar mejor desempeño en al acción y mayor capacidad para que la organización se enfrente con las fuerzas ambientales.

Desde el punto de vista de su administración, la tecnología puede ser abordada y analizada desde varios ángulos y perspectivas, tal es su complejidad. Varios



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

autores internaron proponer clasificaciones, o tipologías de tecnologías para facilitar el estudio de su administración.

La tecnología es una variable importante para la comprensión de las acciones de las empresas. La acción de las empresas se fundamenta en los resultados deseados y en las convicciones sobre las relaciones de causa y efecto.

Frente a un resultado deseado, el conocimiento humano dicta cuales son las acciones necesarias y la manera de conducir las para alcanzar aquellos resultados. Esas acciones son dictadas por las convicciones del hombre para conducir a los resultados deseados y constituyen la tecnología o racionalidad técnica. La racionalidad técnica puede ser evaluada según diversos criterios, entre los cuales están el criterio instrumental y el criterio económico; así la tecnología instrumentalmente perfecta produciría inevitablemente el resultado deseado, mientras que una tecnología menos perfecta prometerá un resultado altamente probable y aun posible.

Se proponen una tipología de tecnología, en la cual identifica tres tipos, con su disposición dentro de la organización.

Tecnología de anillos de secuencia: esta basada en la interdependencia serial de las tareas necesarias para completar un producto, el acto a podrá ser ejecutado después de haber completado con éxito el acto b y que a su vez depende del acto c y así sucesivamente, dentro de una secuencia de anillos encadenados e interdependientes.

Se aproxima a la perfección instrumental cuando produce un único tipo de producto estándar, respectivamente y a una tasa constante "un único tipo de producción significa la necesidad de una tecnología, y por lo tanto, de criterios definidos para la escogencia de máquinas y herramientas, construcción de dispositivos de flujo de trabajo etc. La repetición de los procesos productivos proporciona la experiencia como medio de eliminar imperfecciones en la tecnología, la experiencia puede tomar en cuenta modificaciones a la maquinaria y proporcionar la base para un mantenimiento preventivo programado. La repetición significativa que los movimientos humanos pueden también ser examinados a través de entrenamiento y práctica, reduciendo los errores y las pérdidas de energía a un mínimo.

Tecnología mediadora: algunas organizaciones tienen por función básica unir clientes que son o desean ser interdependientes. Por ejemplo una compañía de seguros une a aquellos que desean asociarse en riesgos comunes.

La complejidad de la tecnología mediadora reside en el hecho (no en la necesidad de tener cada actividad engranada con las necesidades de la otra, como en la tecnología de anillos en secuencia) sino de requerir un funcionamiento dentro de las modalidades estandarizadas, y extensamente, incluir clientes o compradores múltiples distribuidos en el tiempo y en el espacio. La estandarización permite el funcionamiento de la tecnología mediadora y a través del espacio, asegurar a cada segmento de la empresa que otros segmentos están funcionando de manera compatible.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

Tecnología Intensiva: representa la centralización de una amplia variedad de habilidades y especializaciones sobre un único cliente, la organización emplea una variedad de técnicas para conseguir una modificación en algún objeto específico y la selección, combinación y orden de aplicación son determinadas por retroalimentación por el propio objeto. Un hospital representa una especie de este tipo de organización, como también la industria de la construcción y la investigación.

La tecnología intensiva requiere la aplicación de parte o de toda la disponibilidad de las aptitudes potencialmente necesarias, dependiendo de la correcta combinación conforme sean exigidas por el caso o proyecto individual. Conduce prácticamente a una organización del tipo de proyecto.

Principales características:

Anillos de frecuencia

- Interdependencia serial entre las diferentes tareas.
- Tecnología fija y estable.
- Repetitividad del proceso administrativo, que es cíclico. - Enfoque típico de la administración científica.

Mediadora

- Diferentes tareas estandarizadas son distribuidas extensivamente a diferentes lugares.
- Énfasis en clientes separados, pero interdependientes que son mediados por la empresa.
- Tecnología fija y estable, producto abstracto.
- Repetitividad del proceso productivo, que es estandarizado y sujeto a normas y procedimientos.
- Enfoque tipo de la teoría de la burocracia.

Intensiva

- Diferentes tareas son focalizadas y convergentes sobre cada cliente tomado individualmente.
- Énfasis en el cliente.
- Tecnología flexible.
- Proceso productivo que involucra variedad y heterogeneidad de técnicas que son determinadas a través de retroacción proveída por el propio objeto -Enfoque típico de la teoría de la contingencia.

Así mismo podríamos clasificar la tecnología en dos tipos básicos:

Tecnología flexible: la flexibilidad de la tecnología se refiere a la extensión en que las maquinas, el conocimiento técnico y las materias primas pueden ser utilizados para otros productos o servicios.

Tecnología fija: es aquella que no permite la utilización de nuestros productos o servicios.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

La influencia de la tecnología sea flexible o fija son mas perceptibles cuando están asociadas al tipo de producto de la organización. Otros autores clasifican los productos de dos tipos básicos:

**Productos concretos:** producto que puede ser descrito con gran precisión, identificado con gran especialidad, medido y evaluado.

**Producto abstracto:** no permite descripción precisa, ni identificación o especificación notables.

Ambas clasificación son binarias y pueden ser reunidas en una tipología de tecnología y productos que permite considerar sus secuencias para la elaboración de la política administrativa global de una organización. De ahí las cuatro combinaciones:

**Tecnología fija y producto concreto:** típica de organizaciones, donde, las posibilidades de cambio tecnológico son muy pequeñas y por esto mismo difíciles. La gran preocupación reside en la posibilidad de que el mercado rechace o no utilice el producto ofrecido por la organización. La formulación de la estrategia global de la organización busca enfatizar la colocación o distribución del producto, con especial refuerzo en el área de mercadeo. El ejemplo típico son las empresas del ramo automotriz.

**Tecnología fija u producto abstracto:** la organización es capaz de cambiar, aunque dentro de los límites impuestos por la tecnología fija e inflexible. La formulación de la estrategia global de la organización busca enfatizar la obtención del soporte ambiental necesario para el cambio. Así, las partes relevantes del ambiente de tarea necesitan ser influenciada para que acepten nuevos productos que la organización desea ofrecer. El ejemplo típico son las instituciones educativas basadas en conocimientos altamente especializados y que ofrecen cursos variados.

**Tecnología flexible y producto concreto:** la organización puede efectuar con relativa facilidad cambios para un producto nuevo o diferente a través de la adaptación de las maquinas y equipos, técnicas, conocimientos, personal etc.

La estrategia global busca enfatizar la innovación a través de la investigación y desarrollo, esto es, la creación constante de productos diferentes o de características nuevas para antiguos productos. El ejemplo típico son las empresas del ramo de plásticos, electrónicos, tremendamente sujetos a cambios e innovaciones tecnológicas, haciendo que las tecnologías adaptadas sean constantemente revaluadas, modificables o adaptadas.

**Tecnología flexible y producto abstracto:** encontrada en organizaciones con gran adaptabilidad al medio ambiente. La estrategia global enfatiza la obtención de consenso externo en relación con el producto o servicio a ser ofrecido al mercado y a los proceso de producción, ya que las posibilidades de cambio tecnológico son muchas y el problema mayor de la organización reside en la escogencia entre cual es la alternativa mas adecuada entre ellas. El ejemplo típico son las organizaciones secretas o aun abiertas, las empresas de publicidad, de consultaría general, auditoria.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

Las coacciones y contingencias expuestas por diferentes tecnologías y diferentes productos son importantes para la organización y para su administración, pues en un nivel de análisis amplio, todas las organizaciones presentan problemas semejantes en estos dos aspectos. Una organización comprometida con una tecnología específica puede perder la oportunidad de producir determinado producto para otra organización con tecnología flexible, pues a medida que una tecnología se vuelve más especializada, la flexibilidad de la organización de pasar de un producto a otro con relativa rapidez tiende a decrecer.

Sin embargo, a medida que una tecnología se hace más complicada, se vuelve más difícil la entrada de nuevos competidores en un determinado mercado de productos o servicios. Esa entrada ocurre más fácilmente en los casos en que una empresa ya existente y dotada de grandes recursos aplica una parte de ellos en un nuevo campo de actividad o de productos o entonces en los casos en que una nueva organización aprovecha el surgimiento de una nueva tecnología, usufructuando su ventaja de no ser condicionada o aprisionada a una tecnología ya existente.

También a medida que una tecnología se hace más compleja, la organización que la utiliza pasa a tener menos control sobre el proceso tecnológico global, haciéndose más dependiente de otras empresas del ambiente de tarea, lo que tiende a disminuir su flexibilidad, en la formulación de objetivos y en la administración de recursos.

### Impacto de la tecnología

La influencia de la tecnología sobre la organización y sus participantes es muy grande. En resumen podemos decir que:

a) La tecnología tiene la propiedad de determinar la naturaleza de la estructura organizacional y el comportamiento organizacional de las empresas. Algunos autores hablan de imperativo tecnológico para referirse al hecho de que es la tecnología la que determina la estructura de la organización y su comportamiento. A pesar de lo exagerado de la afirmación, no hay duda alguna de que existe un fuerte impacto de la tecnología sobre la vida, naturaleza y funcionamiento de las organizaciones.

b) La tecnología, esto es, la racionalidad técnica, se volvió sinónimo de eficiencia. La eficiencia se volvió el criterio normativo por el cual los administradores y las organizaciones acostumbran ser evaluados.

c) La tecnología, es un nombre del progreso, crea incentivos en todos los tipos de empresas, para llevar a los administradores a mejorar cada vez más la eficacia, pero siempre dentro de los límites del criterio normativo de producir eficiencia.

Cada una de las teorías administrativas aquí comentadas presenta un enfoque diferente para la administración de las organizaciones. Cada una de ellas refleja los fenómenos históricos, sociales, culturales y económicos de su época, como también los problemas que preocupan a sus autores. Cada teoría presenta la solución o soluciones encontradas para determinadas circunstancias, teniendo en cuenta las variables localizadas y los temas más relevantes.



Decir que una teoría es más cierta que la otra no es correcta. Sería mejor decir que cada teoría presenta la solución dentro del enfoque escogido teniendo en cuenta las variables seleccionadas dentro y fuera de las organizaciones.

El administrador puede estar resolver un determinado problema administrativo dentro del enfoque clásico cuando la solución clásica parezca ser la más apropiada de acuerdo con las circunstancias o contingencias. Puede también intentar resolverlo dentro del enfoque del comportamiento o estructuralista, si las circunstancias o contingencias así lo aconsejan.

Cabe mencionar que es importantísimo en la actualidad tener tecnología de vanguardia que nos ofrezca la mayor eficiencia, eficacia y efectividad, con objeto de que la productividad de la organizaciones repercuta positivamente en las ganancias, para lo cual propondremos un método que nos permita evaluar a nuestra organización en cuanto a su tecnología, con el fin de detectar y señalar áreas de oportunidad para la mejora organizacional, que en este caso sería mediante la evaluación de la tecnología aplicada en nuestra empresa constructora.

30.-

### Tecnología

“.....La esencia de la organización moderna es hacer que las cualidades y conocimientos del individuo sean productivos y lograr que sus deficiencias no tengan influencia alguna....”

El término tecnología es una palabra compuesta de origen griego, *texvoaoyoc*, formado por las palabras *tekne* (*texvn*, "arte, técnica u oficio") y *logos* (*aoyoc*; conocimiento" o "ciencia"), por tanto, tecnología es el estudio o ciencia de los oficios. Aunque hay muchas tecnologías muy diferentes entre sí, es frecuente usar el término en singular para referirse a una cualquiera de ellas o al conjunto de todas. Cuando se lo escribe con mayúscula, Tecnología puede referirse tanto a la disciplina teórica que estudia los saberes comunes a todas las tecnologías, como a la Educación Tecnológica, disciplina escolar abocada a la familiarización con las tecnologías más importantes.

Las organizaciones son grandes estrategias creadas para convertir en orden el caos creado cuando las personas trabajan juntas. La organización genera relaciones entre personas, tecnología, trabajo, recursos. Siempre que las personas se integren en un esfuerzo común, debe emplearse la organización para obtener resultados productivos.

### Tipos de tecnología de producción

Las investigaciones realizadas por varios autores revelan que la forma mas eficiente de organización tiende a variar según el tipo de tecnología.

Se clasifico a las empresas en tres tipos de tecnología que enumera en orden de mayor complejidad.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

- Producción unitaria y en 'pequeña escala. Producción de uno o un pequeño número de productos, como una locomotora, generalmente con base en cierto orden.
- Producción masiva y en gran escala, producción de grandes cantidades de un producto en una operación tipo ensamble.
- Producción de proceso. Producción en flujo continuo, como la de una refinería.

Woodward descubrió que las empresas más exitosas en cada clase de tecnología tienden a agruparse alrededor de cierto tipo de estructura, mientras que las menos exitosas se separan de esta.

Cambio Tecnológico.

Características de la tecnología

Además de la reciente evolución de nuevas formas de organización, la tecnología esta agregando otra poderosa fuerza al ambiente laboral. La tecnología tiene ciertas características generales, como la especialización, integración, la discontinuidad y el cambio.

Cuando la tecnología aumenta, la especialización también tiende a aumentar. Conforme al trabajo se divide en pequeñas partes, la integración se hace necesaria para juntarlas otra vez y obtener un producto, una organización y una sociedad totales.

Esta integración es mucho más difícil en una sociedad de alta tecnología que en la de menor tecnología, porque la primera tiende a hacer más complejos un sistema y sus partes más interdependientes.

El flujo de tecnología no es una corriente continua, sino más bien una serie de descubrimientos de nuevos avances. Como consecuencia, el precio del progreso que acarrea la tecnología es que la gente debe adaptarse a cambios inesperados.

La revolución tecnología produce, tal vez con cierta demora, una revolución social paralela. Tiene cambios tan rápidos que va creando problemas sociales mucho antes de que la sociedad sea capaz de encontrar soluciones. En el puesto de trabajo se requiere una serie de cambios en las formas de organización, estilos de supervisión, estructuras de recompensas y muchos otras mas que se requiere es mas movilidad económica y social, ocupacional y geográfica, administrativa y del empleado.

Tecnología y ocupaciones

Al cambiar la tecnología también cambian los trabajos. La tecnología tiende a requerir más profesionales, científicos y otros trabajadores administrativos para mantener el sistema de operación. En la mayor parte de las instalaciones modernas, ha aumentado la proporción de oficinistas y obreros dado que las personas no son por naturaleza maquinas eficientes, parece conveniente remplazar las labores mecánicas con sistemas automatizados que puedan realizarlas con mayor rapidez y eficacia, con lo cual el hombre puede dedicarle mas tiempo a otro tipo de trabajo menos manual o rutinario, el cual suele ser



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

efectuado por profesionales u oficinistas. La tecnología en general exige mayores habilidades y cualidades intelectuales a la fuerza de trabajo entera.

Robótica.- Un producto del cambio tecnológico y de la revolución de las computadoras es la robótica, o sea el diseño y utilización de dispositivos mecánicos programables que mueven partes y efectúan diversas tareas. los robots industriales son caros de producir y todavía se encuentran en una fase primitiva respecto a su visión, sentido del tacto y otras cualidades, pero en comparación con el ser humano, pueden trabajar más tiempo, trabajar mas turnos, sobrevivir en habientes difíciles y aplicar una gran fuerza en lo que hacen.

Las organizaciones han creado programas de recapacitación que ayudan a los empleados desplazados a aprender nuevas habilidades y conservar su trabajo. A varios de ellos se les ha liberado de la monotonía de las tareas repetitivas porque estas las hacen las maquinas y entonces pueden enfocarse en otras actividades mas interesantes.

### Tecnología y educación

La necesidad moderna de mayor habilidad significa que se esta premiando en mayor medida a la educación en el mercado de trabajo. Es necesario más educación y entrenamiento para evitar un exceso de personal poco desarrollado y una escasez de gente desarrollada.

Empleos multiprofesionales.- la necesidad de una fuerza de trabajo instruida con preparación de nivel superior ha aumentado la demanda de empleados multiprofesionales. Se trata de personas instruidas en una o más profesiones o disciplinas intelectuales, como ingeniería y derecho o contabilidad y ciencia.

Debido a que este personal es competente en más de una disciplina, puede desempeñar parte del trabajo integral requerido por los sistemas modernos de trabajo. la demanda es particularmente alta para los administradores multiprofesionales, que están calificados en alguna especialidad técnica además de la administración, de forma tal que puedan administrar mas fácilmente en trabajo técnico.

Una sociedad de conocimientos.- el imperturbable avance de la tecnología conduce al desarrollo de la sociedad de conocimiento en el mundo. Una sociedad de conocimiento es aquella en la que el uso de conocimiento y la información domina el trabajo y emplea la mayor proporción de la fuerza laboral.

La característica distintiva de una sociedad de conocimiento es que hace énfasis en el trabajo intelectual más que en el manual; en la mente más que en las manos.

El trabajo intelectual requiere una cualidad de motivación diferente que la del trabajo manual. Normalmente, una persona puede se persuadida por medio del uso de la autoridad para que cave un pozo, la amenaza del castigo generalmente es suficiente para lograr resultados. Sin embargo, se requiere una motivación mas avanzada para llevar a una persona a hacer investigación o a escribir textos creativos de publicidad.





## Tecnología y trabajo

Los trabajadores que piensan que la tecnología abolirá los trabajos los trabajos exactos que tienen ahora, probablemente tengan razón. Con la tecnología avanzando en forma rápida, pocos empleados se mantendrán estáticos durante la vida laboral de un empleado.

La tecnología no destruye empleos para siempre, sino que crea diferentes empleos para los cuales los trabajadores generalmente no están preparados para llenarlos, por lo tanto produce inseguridad del empleado, estrés, ansiedad y posiblemente el despido, por lo que la administración necesita manejar con mucho cuidado la aplicación de la tecnología.

Reentrenamiento.- la nueva tecnología podría forzar a una empresa a despedir empleados que tienen historiales de trabajo satisfactorio pero con habilidades pasadas de moda. Una alternativa social es crear programas de reentrenamiento para ellos, en lo que se ofrezca a empleado seleccionado oportunidades para aprender nuevos oficios, seguidos por trabajos garantizados dentro de la compañía.

Aun cuando la administración pueda ofrecer una total seguridad en el trabajo y el salario, los trabajadores de cualquier forma tienen que hacer algunos sacrificios de su tiempo y energía para el reentrenamiento. Ciertamente, esperan hacer algunos sacrificios para aumentar la productividad para su sociedad, pero esta situación también obliga a la administración a ser sensible ante las necesidades de los empleados, de tal forma que el cambio sea tan suave como sea posible.

Se requiere un enfoque socio técnico para integrar la tecnología, la estructura y factores humanos en un sistema productivo. Cuando se cambia un elemento, es probable que surja un problema de acomodo. La administración debe estar en estrecho contacto con los trabajadores para entender sus necesidades y evitar errores costosos.

Alineación.- podría resultar a partir de un pobre diseño de los sistemas socio técnico. Como los sistemas de trabajo generalmente están planeados por alguien que no es un operador con frecuencia los operadores no entienden porque el sistema opera de esta manera. Además, la división del trabajo deja que cada operador desempeñe solamente una pequeña porción del trabajo que se hace, así que los empleados empiezan a perder su importancia social y parecen no tener significado. Los trabajadores ya no veían donde se ajustaban en el esquema de cosas, ya que no veían el valor de sus esfuerzos.

Cuando estos sentimientos se toman sustanciales, un empleado podría desarrollar la alineación, que es un sentimiento importante, falta de significado, soledad, desorientación y falta de apego al empleo, grupo de trabajo u organización. Cuando los trabajadores están desempeñando una labor insignificante, frustrados por el papeleo, aislados de la comunicación con otros, impedidos para involucrarse en el trabajo de equipo y controlados por iniciaciones de acción de otros, entonces es probable que se desarrolle la alineación.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

La relación entre la enajenación y la tecnología es muy general. En algunos casos la producción en más es acogida favorablemente por los empleados porque reduce su esfuerzo físico, mejora las condiciones laborales y les proporciona equipo nuevo. En otros casos, incluso los trabajadores profesionales se sienten satisfechos con los patrones formales de trabajo.

Cuando la enajenación (alineación) amenaza con volverse grave, la dirección tiene la obligación de tomar medidas correctivas, pero ha de actuar con mucho cuidado puesto que la alineación proviene de muchas causas.

### Métodos de las tecnologías

Aunque la experimentación es común a ambas disciplinas, las tecnologías usan, en general, métodos diferentes del científico. Estos métodos difieren según se trate de tecnologías de producción artesanal o industrial de artefactos, de prestación de servicios, de realización u organización de tareas de cualquier tipo. Un método común a todas las tecnologías es el uso de artefactos.

La estructura organizacional clásica se establece por la división funcional y escalar del trabajo, y se comunica los participantes por medio de la delegación. la organización ofrece inmensas ventajas técnicas, pero generalmente hay costos humanos. Un ejemplo es la especialización. Esencialmente, la estructura clásica es fuerte en apoyo al trabajo, pero débil en apoyo psicológico, las organizaciones altamente estructuradas se conocen como burocracia.

La tecnología es una herramienta económica y social poderosa que puede traer sustanciales beneficios a la sociedad. Sus efectos son variables, pero requiere de una mayor habilidad del trabajador, mas trabajo de oficina, y mas empleados multiprofesionales. El resultado es una sociedad de conocimiento.

Dado lo anterior debemos considerar en nuestro método para evaluar la tecnología en la organización, como una herramienta para detectar áreas de oportunidad para la mejora organizacional, considerando la importancia de tan importante factor, el cual esta íntimamente ligado con la productividad en una empresa constructora.

Las organizaciones, además de contar con una clara visión del negocio, deberán contar con una visión global del uso de las Tecnologías de la Información dentro de la empresa. Esta visión es necesaria para asegurar que las tecnologías estén efectivamente introducidas dentro de la organización.

Cuando la adquisición de Tecnologías está dirigida a apoyar las estrategias del negocio, se disminuyen los costos y se aceleran los procesos administrativos, mejorando de esta forma las ganancias y beneficios, obteniendo mayores niveles de competitividad y productividad.

Así mismo se debe tratar de valorizar la empresa desde un concepto tecnológico con el objetivo de implantar lo que a nuestro juicio resulte o sea lo indicado para el mejor funcionamiento de la organización, con la implementación de nuestro método.



### 3.4.2 Planeación Estratégica

31.-

¿Qué es la planeación estratégica?

Hay temas que poseen tal atractivo que llega a ser un tanto seductor como sucede con el de la estrategia, quizá por que asociamos al estratega con características como las siguientes:

- a) Un espíritu emprendedor e innovador
- b) Habilidad para enfrentar situaciones adversas
- c) Visión para identificar las mejores oportunidades
- d) Capacidad para dirigir grandes proyectos
- e) Carisma para impulsar el cambio

Todo ello bajo la constante del éxito, gracias al especial conocimiento, destreza o arte de que se hace gala, por lo que sin duda se antoja indagar al respecto para ver de qué podemos apropiarnos.

Sin embargo, no todo se reduce a un acto meramente emotivo, pues buena parte de la importancia y del interés que despierta este tema, se debe a la necesidad de contar con un instrumento de apoyo para hacer frente a los retos actuales, dada la creciente competencia y la fuerte dinámica de cambio que se vive prácticamente en todos los ámbitos.

Es por ello que las organizaciones deben revisar y ajustar sus estrategias para competir en forma satisfactoria, así como para aprovechar las oportunidades o evitar las amenazas que el tiempo trae consigo, e incluso, ir un paso más allá al buscar cómo dar lugar a un futuro deseado y crear formas innovadoras de acción. El calificativo de estratégico se aplica en los más diversos casos y circunstancias:

Planes de largo plazo  
Recursos valiosos  
Programas de expansión  
Cómo salir de embrollos  
Formación de alianzas  
Lanzamiento de productos  
Reorganización de empresas  
Grandes proyectos  
Programas de mejoramiento

La planeación estratégica es una función de todo director a cualquier nivel de una organización, pues hoy, la dirección y planeación estratégica son vitales en cuanto al éxito de las compañías ya que una estrategia inadecuada puede crear serios problemas, no importando lo eficiente que puede ser una empresa internamente. Por otra parte, una compañía puede ser ineficiente en lo interno pero puede tener éxito, ya que utiliza las estrategias apropiadas.

Un programa de planeación efectivo consiste en proporcionar una guía para los ejecutivos en todos los aspectos de un negocio para tomar decisiones afines con las metas y estrategias de alta dirección, entendiendo el concepto de estrategia



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

como: el desarrollo y aprovechamiento de la capacidad interna para enfrentar distintos retos; como respuesta o anticipación a los cambios del medio ambiente; como la forma de competir en el mercado; como la visión de largo plazo o como el reto que resulta de preguntar ¿En qué lugar estamos? y ¿En qué lugar deberíamos estar?.

La estrategia como el vínculo entre los objetivos que se persiguen, los programas de acción y los recursos requeridos y lo que trata la estrategia, lo que la distingue de todos los demás tipos de planeación de los negocios es, en una palabra la ventaja competitiva, puesto que el único propósito de la planeación estratégica viene a ser el permitir que la compañía obtenga con la mayor eficiencia posible una ventaja sostenible sobre sus competidores.

Por tanto el concepto de estrategia tiene un carácter multidimensional, que gira alrededor de cinco interrogantes claves: ¿En qué negocio conviene participar y cómo manejar la familia de negocios?, ¿Cómo competir en cada negocio?, ¿Cómo mejorar la capacidad competitiva?, ¿Qué retos se prevén?, y ¿Cuál es la imagen objetivo?.

Tenemos que la planeación estratégica trata con el futuro de las decisiones actuales, de que representa un proceso, una filosofía y un conjunto de planes interrelacionados.

El propósito es armar un mapa en que se identifiquen las principales líneas de desarrollo del pensamiento estratégico, para sobre esta base tener oportunidad de hacer un análisis amplio y ordenado.

La planeación estratégica gira alrededor de cinco interrogantes clave.

Las tres primeras interrogantes están dirigidas al tema de la competencia, considerando los niveles jerárquicos típicos de una organización (directivo, unidad de negocio y operativa).

¿En qué negocio conviene participar y cómo manejar la familia de negocio?

¿Cómo competir en cada negocio?

¿Cómo mejorar la capacidad competitiva?

Además, cómo el éxito o fracaso, crecimiento o caída de la organización, también está condicionado por la habilidad que se tiene para ver hacia delante, a las interrogantes anteriores se agregan las dos siguientes:

¿Qué retos se prevén?, ¿Cuál es la imagen objetivo? A partir de estas interrogantes se construye un mapa que muestra las áreas clave o niveles de la planeación estratégica.

### Dirección y Planeación Estratégica

Un medio ambiente cambiante es un factor sustancial que influye en la introducción de la planeación estratégica formal en varias empresas. Bien se sabe que para la mayoría de estos últimos el medio ambiente cambia en forma rápida y ofrece grandes peligros y oportunidades.

En vista de este medio ambiente cambiante puede decirse que la época exige la planeación estratégica sistemática, especialmente para las empresas más



**Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional** importantes para que así los directivos comprendan mejor el mundo tan complejo en el cual deben desenvolverse.

La planeación estratégica formal introduce un nuevo conjunto de fuerza y medio para tomar decisiones en una organización, de lo cual lo más importante será tratado a continuación.

Simula el futuro. La planeación estratégica puede simular el futuro en papel. Las alternativas de simulación son reversibles, a diferencia de las decisiones tomadas en la vida real sin haber considerado cuidadosamente circunstancias futuras. Pero la simulación tiene otras ventajas: alienta al ejecutivo y le permite ver, evaluar y aceptar o descartar numerosas alternativas, lo cual sería imposible sin ella.

Aplica el enfoque del sistema. La planeación sistemática considera una empresa como un sistema compuesto de diferentes subsistemas, mediante el cual la alta dirección puede ver a las compañías como un todo, en vez de tratar con cada parte en forma individual y sin relacionarla con las demás partes.

Exige el establecimiento de objetivos. Un proceso de planeación estratégica no servirá de mucho si no se establecen en algún momento objetivos específicos para áreas tales como: venta utilizada y participación en el mercado.

Revela y aclara oportunidades y peligros futuros. Un resultado importante del análisis de situación, es identificación de oportunidades y peligro.

La estructura para la toma de decisiones en toda la empresa. Un programa de planeación efectivo consiste en que proporciona una guía para los ejecutivos en todos los aspectos de un negocio para tomar decisiones a fines con las metas y estrategias de la alta dirección.

Mide el desempeño. Un plan completo proporciona una base para medir el desempeño. El desempeño de un negocio no sólo debería medirse en términos financieros cuantitativos, como muchas empresas lo tratan de hacer. Pero las características no cuantitativas también son muy importantes: por ejemplo la creatividad, innovación, imaginación, motivación y los conocimientos pueden reflejarse en los resultados financieros.

Señala asuntos estratégicos. De esta manera, la atención de la dirección puede enfocarse sobre asuntos claves, sin tener que preocuparse por factores secundarios. Por supuesto, esto representa un elemento muy valioso para una mejor toma de decisiones.

Sin embargo existen valores cuya naturaleza es más bien conductual y de los cuales los más sobresalientes son:

Canales de comunicación. Un sistema de planeación bien organizado es una red de comunicación muy útil. El proceso de planeación es un medio para comunicar los objetivos, estrategias y planes operacionales detallados entre los niveles de la dirección.

Capacitación de los directivos. Varias compañías han comprendido que el sistema de planeación estratégica es un proceso de capacitación de los directivos.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

Sentido de participación. La planeación estratégica siempre debería estar acompañada por una mejor motivación y moral por parte de los directivos. Hoy en día las personas dentro de una organización, a cualquier nivel, están interesadas en participar en el proceso de la toma de decisiones para así contribuir con sus conocimientos a la empresa y encontrar oportunidades para ser creativos. Un proceso de planeación estratégica puede satisfacer estos deseos. Todos estos puntos anteriores permitirán una adaptación más fácil a los cambios por parte del personal, lo cual representa un atributo valioso para cualquier organización.

### La Planeación Estratégica Beneficia

Varios estudios cuantitativos, demuestran los buenos resultados obtenidos con la planeación estratégica en áreas como: ventas, utilidades, participación en el mercado, reparto equitativo para los accionistas, índices de operación y del costo/utilidad de las acciones. Hay que mencionar que la óptima productividad de una organización no es el resultado directo de la planeación estratégica sino que el producto de la gran variedad de habilidades directivas en una empresa. Sin embargo, en términos generales, las direcciones muy eficientes saben desarrollar sistemas de planeación que se adaptan a sus necesidades, lo cual vigoriza el proceso completo directivo y permite obtener mejores resultados, comparando con empresas que operan sin sistema de planeación formal.

Con base a todo lo anterior se puede decir que la planeación estratégica está entrelazada de forma inseparable al telar de la dirección; asimismo no se le puede separar ni difiere del proceso directivo.

Para simplificar, existen dos tipos de dirección: uno es el que se lleva a cabo en los niveles más altos de una estructura organizacional, a la cual se denomina "Dirección estratégica" y todos los demás que pueden ser llamados "Dirección operacional".

La planeación estratégica es el apoyo determinante para la dirección estratégica. Por supuesto que no representa todo el proceso de la dirección estratégica sino que sólo es un factor principal en la realización de la misma. Se reconoce que la dirección estratégica y operacional están fuertemente ligadas; la dirección estratégica proporciona una guía, dirección y límites para las operaciones. Siendo así, la planeación estratégica está relacionada con las operaciones. Sin embargo, el enfoque y el énfasis de la planeación y de la dirección estratégica se concentran más en la estrategia que en las operaciones.

Hace años, era la operación a la que se le prestaba mayor atención en la dirección de una empresa típica. Uno de los problemas más importantes era cómo usar eficientemente aquellos escasos recursos disponibles para producir bienes y servicios a precios aceptables para los consumidores. Se pensaba que al cumplir con este objetivo las ganancias serían maximizadas. Hoy día, el uso eficiente de recursos escasos todavía es una de las preocupaciones principales de las direcciones en cualquier organización; sin embargo, en la actualidad, debido a un ambiente turbulento y de rápidos cambios, la supervivencia de la habilidad de una organización para adaptarse en forma adecuada a este medio, tanto interno como externo, es cada vez más difícil.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

Hoy en día, la dirección y planeación estratégica son vitales en cuanto al éxito de las compañías ya que una estrategia inadecuada puede crear serios problemas, no importando lo ineficiente en lo interno pero puede tener éxito, ya que utiliza las estrategias apropiadas. Por tanto, la postura ideal sería tener ambos factores.

Aunque la planeación estratégica es de gran importancia en la dirección, no es él todo de esta última; La alta dirección tiene otras responsabilidades además de la planeación.

Existen dos formas importantes, que no deben ser subestimadas, para ayudar a los altos directivos a cumplir con sus responsabilidades de planeación estratégica: la planeación de anticipación intuitiva y la planeación sistemática formal. En muchas compañías existen conflictos entre los dos procedimientos, ya que se encuentran involucrados dos diferentes procesos de pensamiento. Sin embargo, la planeación formal no puede llevarse a cabo sin la intuición de la dirección. Si el sistema de planeación formal se adapta correctamente a las características directivas puede contribuir a mejorar la intuición de los directores.

### El proceso de planeación estratégica

La planeación trata de decir, ¿Qué hacer?, ¿Cómo hacerlo?, ¿Dónde hacerlo?, ¿Quién lo va a hacer? ¿Cuándo hacerlo?, es un proceso que señala anticipadamente cada acción o actividad que se debe realizar.

En si, la planeación es una actividad que da previamente las respuestas a las interrogantes anteriores, relacionadas con las cuatro áreas básicas de toda empresa: producción, mercados, finanzas y esta relación depende la vida de la empresa.

El propósito principal de la planeación estratégica consiste en descubrir las oportunidades y los peligros futuros para elaborar planes ya sea para explotar o evitarlos.

El proceso de planeación estratégicos es formular estrategias maestras y programas. La estrategia maestra se define como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas, mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, tales como la construcción de una nueva planta en el extranjero.

Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control.

En términos generales el proceso de la planeación estratégica inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias, políticas y consiste en:

- a) Definir el negocio y establecer una misión estratégica;
- b) Establecer los objetivos estratégicos y las metas de desempeño;
- c) Formular una estrategia para alcanzar los objetivos y desempeño deseados;
- d) Preparar y ejecutar el plan estratégico,
- e) Evaluar los resultados y reformular el plan estratégico y/o su aplicación.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

No existe ningún patrón sencillo para la organización de la planeación estratégica, que pueda adaptarse a todas las empresas, ni hay una organización para la planeación que se pueda considerar como la única y la mejor. Los factores que influyen en la organización de la planeación varían en forma significativa entre las diferentes empresas.

Los factores principales que influyen en el diseño de los sistemas de planeación.

El tamaño de una empresa es una dimensión importante para determinar el tipo de sistema de planeación que ésta puede adoptar.

Las propiedades de una compañía pequeña sugiere mayor inexactitud, flexibilidad e informalidad que aquellas de una gran empresa. Además, entre estos dos tipos de compañías existen diferencias considerables en cuanto al papel que desempeña el ejecutivo en jefe en la planeación y la manera en que se establecen y se comunican las metas, se evalúa y emplea el medio ambiente en la planeación y en la toma de decisiones, la relación entre los directores subordinados (personal y los altos ejecutivos y la forma en que se relacionan los planes operativos con los estratégicos.

En compañía pequeña el sistema de planeación puede ser mucho más sencillas por que hay mucho menos personas involucradas y las operaciones son menos complejas que en las grandes. Además, los ejecutivos de las pequeñas empresas muchas veces pueden ser o son presionados para resolver problemas momentáneos y así no disponen de tiempo para pensar en estrategias. En las empresas grandes, debido a que cuentan con más personal, el ejecutivo en jefe puede dedicar más tiempo a cuestiones de estrategias.

La manera en la que están organizadas las compañías importantes influirá en los sistemas de planeación, es decir una compañía con una organización central, que se ocupa en un solo negocio (Por ejemplo, compañías de seguros o empresas del servicio público). Tendrán un sistema relativamente más sencillo que aquellas con centros de utilidad descentralizados, encargados de varios diferentes negocios independientes.

La complejidad del medio ambiente influye también en forma importante en los diseños de los sistemas. Las empresas que se enfrentan a un medio ambiente relativamente estable, en el cual existe poca competencia, tienden a no utilizar la planeación y en caso de que la utilicen ésta será formal y ritualista.

Considerando lo anterior los puntos de partida para la planeación estratégica formal son:

### Importancia de los objetivos

Una de las fuerzas más importantes para impulsar el cambio es la imagen del futuro al que se aspira, fuerza que desafortunadamente no se aprovecha en toda su potencialidad.

En buena parte esto se debe a la dosis de misterio y romanticismo con que se viste la idea de un futuro deseado, lo que le resta claridad y operatividad a las propuestas.





### Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

En general, lo que cabe esperar de una organización que carece de objetivos claros y cuyas políticas son inciertas, es que vaya a la deriva con un desempeño pobre y falta de coordinación.

Para llenar este vacío, con frecuencia se recurre a un examen de lo más inmediato para definir qué se debe corregir o mejorar, lo que da lugar a distintos objetivos de tipo operativo:

- Mejorar la calidad de los productos
- Crear un ambiente de trabajo agradable
- Reacondicionar un equipo, etc.

En otros casos, se vuelve la vista hacia fuera y hacia delante para identificar las oportunidades y amenazas para las que se debe preparar la organización:

- Atender los cambios cuantitativos y cualitativos de la demanda,
- Vigilar la aparición de nuevas tecnologías
- Enfrentar nuevos competidores, etc.

Sin restar importancia a esta clase de propósitos, conviene advertir que si todo se reduce a un manejo operativo o reaccionar ante lo que el tiempo trae consigo, lo que cabe esperar es a una organización conservadora incapaz de concebir cambios mayores o de impulsar su desarrollo, dado que se ignora qué es lo que se busca más adelante, por lo que desde cierta perspectiva estas organizaciones siguen a la deriva.

La visión y la misión vistas como fines tienen una intencionalidad más amplia, donde el trabajo fundamental consiste en establecer qué consecuencias se consideran valiosas, para definir, hasta cierto punto, el tipo de organización que se tendría si se pudiera obtener todo lo que se quisiera.

Algunas limitaciones de la Planeación Estratégica Formal.

Es natural que la planeación tenga sus limitaciones; no siempre tiene la solución para los problemas directivos. En esta parte se tratarán algunas diferencias críticas.

El medio ambiente puede resultar diferente de lo esperado. Pronosticar no es una ciencia exacta; Por tanto, los planes que están basados en predicciones quizás equivocadas pueden fallar. Incidentes inesperados en acciones gubernamentales tales como la cancelación de un contrato; un cambio en las actividades de los sindicatos laborales; una baja en la actividad económica; o una repentina rebaja de precio por un competidor, son factores inseguros que entorpecen el proceso de la planeación.

Resistencia interna. En varias empresas la introducción de un sistema de planeación formal origina prejuicios en contra de la planeación que pueden impedir que ésta sea efectiva. En las organizaciones más importantes, las formas tradicionales de desempeñar las actividades, las reglas y los métodos antiguos pueden estar tan arraigadas que será difícil cambiarlos. Cuando más crece una empresa mayor será la cantidad de vestigios tradicionales.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

La planeación es cara. Para lograr una planeación efectiva en una empresa mediana se requiere de un esfuerzo significativo. Asimismo, varias personas tendrán que dedicar su tiempo a este proceso y se incurrirán en gastos para estudios e información especiales. Por tanto, la planeación resulta cara y los directivos deberán efectuar constantemente una relación de costo/beneficio a través de todo el proceso. No es posible aplicar esta ecuación en forma cuantitativa a la planeación corporativa; sin embargo, este factor no debería olvidarse ya que se puede incurrir en costos mayores que los beneficios potenciales.

Crisis momentáneas. La planeación estratégica no está diseñada para sacar a una empresa de una crisis repentina. Si una compañía ya está por quebrar, el tiempo que tendría que dedicar a la planeación estratégica será mejor empleado en resolver los problemas a corto plazo. Sin embargo, en caso de que una empresa se encuentre en una crisis momentánea la cual podrá superar, la planeación estratégica debería ser continuada para evitar crisis futuras similares.

Planear es difícil. La planeación es una actividad que requiere de un alto grado de imaginación, capacidad analítica, creatividad y entereza para seleccionar y comprometerse a un cierto curso de acción.

Los planes concluidos limitan las opciones. Los planes representan obligaciones o deberían representarlas, y por tanto limitan opciones. Tienden a reducir la iniciativa de varias alternativas que respaldan los planes. Aunque no es una limitación sería debería hacer notar.

Limitaciones impuestas. Los sistemas de planeación pueden resultar ineficaces en los siguientes casos: cuando son demasiados ritualistas y formales, cuando los directivos en línea tratan de delegar sus deberes al personal, cuando los directivos aparentemente aplican la planeación pero toman sus decisiones sin consultar los planes, o cuando los directivos enfocan toda su atención a problemas a corto plazo sin tomar en cuenta el futuro.

Cabe mencionar que es importantísimo en la actualidad considerar todo estos factores y tener una planeación estratégica de vanguardia que nos ofrezca la mayor utilidad y planeación con objeto de que la productividad de la organización repercuta positivamente en las ganancias, para lo cual propondremos un método que considera cada uno de estos factores el cual nos permitirá evaluar a nuestra organización en cuanto a la estrategia, con el fin de detectar áreas de oportunidad para la mejora organizacional, que en caso sería mediante la evaluación de la planeación estratégica aplicada a nuestra organización.

32.-

Planeación Estratégica, ¿Para Qué?

“.....Es la forma por medio de la cual una corporación canaliza esfuerzos para diferenciarse positivamente de sus competidores, utilizando sus ventajas relativas para satisfacer mejor a sus clientes.....”

La estrategia es una fórmula amplia para orientar qué se va a lograr, cómo se va a competir, en qué mercado se va a participar y con qué elementos se va a luchar. En consecuencia, una estrategia viene a ser una combinación de fines y de medios, las orientaciones de cómo llegar a esos fines.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

Toda estrategia debe contener un conjunto de decisiones congruentes, dirigidas a mejorar y fortalecer la posición que una organización tiene en relación a su competencia, a su mercado y a su medio.

“.....La planeación estratégica en el mundo de los negocios es el plan para lograr el mejor rendimiento de los recursos.....”

### Planear con Estrategia

La Planeación Estratégica es la respuesta lógica a las necesidades de escudriñar un futuro incierto, complejo y cambiante. Es un proceso acucioso de recopilación de información, de analizarla, de escudriñar el futuro, de producir ideas y de formalizar planes. Es un recorrido oportuno que sigue una metodología, aplica variadas técnicas y cuenta con la capacidad analítica creativa de quienes participan en la formulación de planes estratégicos. Para fines ilustrativos, generalmente se reconocen tres etapas que principian por cuestionar a la organización desde varias perspectivas en el tiempo y en cuanto a lo que ha hecho, hace y deberá hacer en el futuro. Las etapas son las siguientes:

- ¿Dónde estamos?- Definir la posición estratégica actual (posicionamiento presente)
- ¿A dónde vamos?- Escudriñar el futuro y predecir consecuencias (posicionamiento descriptivo)
- ¿A dónde deberíamos ir?- Proyectar a la organización con la posición estratégica que debe tener el futuro (posicionamiento normativo)

La Planeación Estratégica es un proceso continuo cuyas modificaciones van en función directa de los cambios observados en el contexto ambiental y están estrechamente relacionados a la sensibilidad de externos que afectan a su organización. La Planeación Estratégica prepara a la alta dirección para emprender cambios, le ayuda a aprovecharse de los mismos, le permite optimizar los beneficios y minimizar sus problemas, riesgos y amenazas.

Un factor importante dentro de la Planeación Estratégica es la Comunicación Estratégica, la cual involucra no solo a la publicidad, sino también a otras muchas áreas, comportamientos y elementos, entre los cuales resaltan los siguientes:

- Cultura organizacional
- Relaciones públicas
- Relaciones Laborales
- Capacitación al personal
- Actividades y campañas industriales y comerciales, entre otras.

### Comunicación Estratégica y Planeación Estratégica

Con el alcance que le es propio, la Planeación Estratégica encuentra en la comunicación la expresión de su contenido y propósitos. De este encuentro funcional surge completamente la llamada Comunicación Estratégica, cuyo esquema se conjuga con el proceso de la Planeación Estratégica para que aquella convierta los elementos estratégicos, junto con otros elementos informativos y de comportamiento, en impacto comunicativo tendiente a la creación de una Imagen Corporativa favorable y a la diferenciación de los productos que ofrece la organización. Así mientras que la Planeación Estratégica conduce a que una



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

organización sea progresista, la Comunicación Estratégica buscará que parezca progresista y sea observada así por sus preceptores.

La Comunicación Estratégica se une a la Planeación Estratégica para que una organización fortalezca su posición y consolide sus ventajas competitivas de validez estratégica.

### Los Beneficios de Planear

Un programa de planeación efectivo consiste en proporcionar una guía para los ejecutivos en todos los aspectos de un negocio para tomar decisiones afines con las metas y estrategias de alta dirección, entendiendo el concepto de estrategia como: el desarrollo y aprovechamiento de la capacidad interna para enfrentar distintos retos; como respuesta o anticipación a los cambios del medio ambiente; como la forma de competir en el mercado; como la visión de largo plazo o como el reto que resulta de preguntar ¿En qué lugar estamos? y ¿En qué lugar deberíamos estar? .

La estrategia como el vínculo entre los objetivos que se persiguen, los programas de acción y los recursos requeridos y lo que trata la estrategia, lo que la distingue de todos los demás tipos de planeación de los negocios es, en una palabra la ventaja competitiva, puesto que el único propósito de la planeación estratégica viene a ser el permitir que la compañía obtenga con la mayor eficiencia posible una ventaja sostenible sobre sus competidores.

Por tanto el concepto de estrategia tiene un carácter multidimensional, que gira alrededor de cinco interrogantes claves: ¿En qué negocio conviene participar y cómo manejar la familia de negocios?, ¿Cómo competir en cada negocio?, ¿Cómo mejorar la capacidad competitiva?, ¿Qué retos se prevén?, y ¿Cuál es la imagen objetivo?

Varios estudios cuantitativos, demuestran los buenos resultados obtenidos con la Planeación Estratégica en áreas como: ventas, utilidades, participación en el mercado, reparto equitativo para los accionistas, índices de operación y del costo/utilidad de las acciones. Hay que mencionar que la óptima productividad de una organización no es el resultado directo de la planeación estratégica sino que es el producto de la gran variedad de habilidades directivas en una empresa.

### La estrategia competitiva

La estrategia competitiva tiene como propósito definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa.

Tema que en esencia nos lleva a plantear qué productos se deben manejar y qué características deben reunir para aspirar el éxito.

En cierto sentido el producto juega un papel de enlace entre oferta y demanda, por lo que el éxito al que se hace referencia está condicionado por la capacidad de la empresa para superar a la competencia y desde luego, por la bondad del producto desde la perspectiva del cliente.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

En estos términos, la concepción de la estrategia competitiva descansa en el análisis de tres partes clave:

Sector industrial: Naturaleza de los rivales y capacidad competitiva.

Mercado: Necesidades y preferencias del consumidor.

Perfil del producto: Precio, calidad, servicio, etc.

### Análisis de la industria

El continuo avance y la emergencia de agresivos rivales plantean la necesidad de estar alerta acerca de las condiciones y la evolución del sector industrial en el que se participa, para construir una estrategia superior y no quedar atrapados en un juego a ciegas.

En algunos casos el análisis del sector se limita a una revisión de la variedad de los productos que se ofrecen y sus precios, pero esto trae consigo el peligro de no advertir alguna fuerza contraria y de quedar expuesto al movimiento de algún oponente.

Por lo tanto, lo que se propone es realizar un examen que contemple los siguientes aspectos:

1. Composición del sector: Qué fuerzas intervienen en el sector.
2. Poder e influencia de cada fuerza: En que forma y bajo qué condiciones cabe esperar una mayor presión.
3. Posición competitiva: Qué capacidad tiene la empresa para resistir o evitar las fuerzas contrarias y cómo mejorar su posición.
4. Cadenas de valor: Constituye un instrumento básico para realizar el análisis interno de la firma y de sus conexiones con el medio ambiente
5. Ventajas competitivas: Qué ventajas tiene la empresa sobre sus rivales para competir en el mercado.

Los principales resultados de los puntos anteriores son:

Composición del sector industrial. El sector industrial está integrado por el conjunto de firmas que ofrecen productos que son sustituidos entre sí.

Esto quiere decir que los límites del sector se trazan básicamente desde la perspectiva del cliente, quedando dentro aquellos productos por los que un individuo pudiera optar en su decisión de compra para satisfacer una necesidad o algún deseo.

Una fórmula simple para identificar esos límites consiste en preguntarse hacia dónde se dirigía la demanda ante un alza en los precios o escasez del producto, lo que lleva a incluir tanto a competidores directos como a sustitutos.

Ahora bien, con frecuencia el mayor peligro proviene de la entrada de nuevos competidores más que los actuales, por lo que no se les puede ignorar, así mismo, los proveedores y compradores al hacer uso de su poder de negociación también juegan un papel importante, por lo que se les considera como dos fuerzas más.



### Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

Así, se llega al modelo de las cinco fuerzas (competidores directos, nuevos competidores, sustitutos, proveedores y compradores) que determinan el grado de rivalidad y la máxima utilidad potencial de las empresas de la industria.

La posición más cómoda es aquella en la que no existen competidores ni sustitutos cercanos, como en el caso de los monopolios, donde las ganancias son máximas; en promedio es aquella que se acerca a la competencia perfecta, donde las ganancias tienden a ser justas, y una de las más difíciles es aquella en la que se está bajo el dominio de alguna de las cinco fuerzas.

Poder e influencia de cada fuerza. Las distintas fuerzas competitivas tienen un impacto en el comportamiento, costos y precios de las empresas que intervienen en el sector, siendo de interés establecer qué influencia tiene cada una de ellas y bajo qué condiciones cabe esperar una mayor o menor presión.

Competidores directos. Cada uno de los competidores busca ganar una mejor posición en el mercado, ya sea con la reducción de precios o a través de acciones como la mejora del producto, mayor publicidad o apuntalando la fuerza de ventas, con el consecuente aumento en los costos.

Nuevos competidores. Lo posible a la inminente entrada de nuevos competidores con frecuencia constituye la mayor amenaza que se enfrenta, ya que al aportar capacidad adicional y en su deseo de alcanzar una buena participación contribuyen a una mayor rivalidad, llegando en ocasiones a crear serios desequilibrios.

Sustitutos. La generalidad de los productos enfrentan sustitutos que fijan un tope a los precios y que incluso pueden llegar a sacarlos del mercado, por lo que juegan el papel de un competidor más.

Proveedores. Los proveedores pueden ejercer su poder de negociación al elevar los precios o al limitar la calidad de los productos o servicios que proporcionan.

Compradores. Lugar que en múltiples casos es ocupado por los canales de comercialización, usan su poder de negociación para forzar los precios a la baja o al exigir mejor calidad y mejores servicios a costa de la empresa.

Posición competitiva. Puede afectar significativamente a la empresa, lo cual se debe valorar la capacidad de ésta para resistir, contrarrestar o evitar la influencia negativa que enfrenta.

En los casos de un proveedor poderoso se pone a consideración la capacidad de la empresa para asimilar las condiciones impuestas o para negociar un trato más favorable, además de estudiar la posibilidad de romper ligaduras y buscar formas alternas de aprovisionamiento.

De igual forma, ante un comprador fuerte se revisa la capacidad de resistir sus condiciones o de llegar a una mejor negociación, además de pensar en abrir nuevos canales o de buscar nuevos clientes.

Ante la amenaza de un nuevo competidor, se exploraría la posibilidad de obstruir su entrada (cerrar canales, limitar acceso a tecnología o materias primas, promover



**Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional** protecciones o exclusividades, etc.), que de no ser factible llevaría a darle un tratamiento equiparable a cualquiera de los rivales existentes.

Respecto a los competidores actuales y productos sustitutos, lo que se debe estudiar es con qué ventaja competitiva se cuenta para hacerles frente y superarlos en algún espacio del mercado con un producto apropiado.

A partir de esta serie de análisis se integra un juicio sumario acerca de la viabilidad o no de la empresa, que incluye las acciones necesarias para ganar una mejor posición.

Si al final el juicio es negativo y no se identifican oportunidades de mejora, indica que es el momento de pensar en la salida del negocio o de aceptar un desempeño que iría de regular a pobre.

El desempeño del negocio está determinado por el buen manejo de las actividades individuales, así como por el grado en que se coordinan y ajustan entre sí y con otros elementos del sistema de negocios.

Las partes y la forma de la cadena pueden variar en un mayor o menor grado entre negocios de una misma industria (eje. alguna firma que trabaje sólo sobre pedidos), y, por supuesto, pueden ser bien distintas en los negocios de otras industrias (ej. una aseguradora o alguna firma que se limite a la distribución).

Ventaja competitiva. Como complemento al análisis externo de las cinco fuerzas es importante realizar un análisis interno para ver con qué ventaja competitiva se cuenta o se puede llegar a contar, para sobre esta base construir una estrategia viable y poderosa.

“...La ventaja competitiva es la capacidad que tiene la empresa para ofrecer un producto mejor o a un menor precio que los rivales, para así atraer la atención de la demanda y obtener buenos resultados.....”

Tal idea puede ser desarrollada en los siguientes términos:

La ventaja puede tener su origen en muy diferentes fuentes, como son recursos superiores, habilidades especiales, la posición ocupada o una combinación afectiva de varios elementos que en forma aislada no tienen nada de singular.

De lo anterior se deriva una capacidad distintiva para cumplir con alguna de las actividades de la cadena de valor de manera destacada.

Lo que adquiere un carácter estratégico cuando se traduce en un producto con ciertos atributos de interés para el mercado: calidad, precio, facilidad de acceso, etc.

Una forma para identificar tal ventaja consiste en recorrer la cadena de valor y preguntar en cada parte lo siguiente: con qué capacidad distintiva da lugar y qué beneficios se ofrecerán al cliente.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

Cabe advertir que la sola posesión de un punto fuerte no supone una ventaja competitiva, ya que ésta depende de cómo se aprovecha esa fuerza y de qué tan bien se responde con ello a determinar necesidad de los compradores.

De la misma manera que se habla de ventajas competitivas, se puede hablar de condiciones que ponen en desventaja a la empresa, al preguntar de qué se carece o qué se hace peor que los competidores, aspectos que hay que tener presente para cuidar el terreno que se pisa.

La estrategia buscará como explotar y ampliar las ventajas, cuidando los puntos débiles.

### Análisis del mercado

El mercado está formado por el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto, de cuyo conocimiento depende en buena medida el éxito de la empresa, por lo que con frecuencia se califica como la principal fuente de oportunidad.

En el análisis del mercado se contemplan las siguientes partes.

**Panorama del mercado:** Tiene como propósito ofrecer una visión amplia, que incluye una descripción de los productos manejados, de los principales grupos de compradores a los que se dirigen y de las formas de comercialización.

**Segmentación del mercado:** Como el mercado no es homogéneo, un trabajo clave consiste en identificar los sub-mercados o segmentos de que se compone.

**Tipologías del consumidor:** representan una alternativa para la división del mercado.

**Matriz producto-mercado:** Se establece la relación entre las variaciones del producto y las partes del mercado al que se dirigen.

**Mercado meta:** Es la parte del mercado hacia la que conviene dirigir la atención, tomando en cuenta tanto su atractivo como la capacidad de la empresa para servir con ventaja a esa parte.

**Nichos de mercado:** Son pequeños espacios del mercado en los que se aplican estrategias específicas para su explotación.

**Panorama del mercado:** Al volver la vista al mercado vienen a la mente preguntas como las siguientes: Quién compra, cuánto, a quién, por qué medio, etc. Que por claridad conviene organizar en tres áreas:

- Situación del producto (oferta)
- Características de los compradores (demanda)
- Canales y puntos de venta (comercialización)

Para de esta forma contar con un panorama que permite ubicar otras piezas de estudio, a la vez que por su amplitud puede servir de base para identificar





**Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional**  
oportunidades y traer a la imaginación nuevas ideas (nuevos productos, mercados o formas de comercialización) .

Los datos correspondientes provienen de estadísticas básicas, observación directa y estimaciones de conocedores, dejando para otro momento el uso de instrumentos como las pruebas de mercado, que por su costo deben estructurarse con gran cuidado y dirigirse a dar respuesta a preguntas específicas.

Segmentación del mercado. Uno de los primeros resultados que aparece en un estudio de mercado es que los requerimientos de los compradores no son uniformes, lo que lleva al tema clásico de la segmentación del mercado, esto es, a identificar sub-mercados en los que la demanda guarda cierta similitud.

La lógica que se sigue es simple: Definir qué factores influyen en la variación de la demanda, para sobre esta base disgregar el mercado. A continuación se presentan las variables a las que usualmente se recurre para segmentar el mercado de consumo:

1. Variables demográficas: Es la forma más popular de segmentación, ya que gran parte de los productos son diseñado para grupos con características específicas (edad, sexo, ingreso, educación, etc.)
2. Variables socio y sicográficas: La clase o grupo social, el estilo de vida, la personalidad y los hábitos, además de otros factores de este tipo, son fundamentales para explicar algunos puntos finos de la demanda.
3. Variable geográficas: Ocupan un lugar central ya que permiten considerar áreas de distribución e influencia, además de que pueden servir para expresar variaciones culturales, económicas, climáticas o de otro tipo.
4. Variables de canal o punto de venta: En ocasiones es interesante visualizar a los compradores de acuerdo a los medios que se tienen para llegar a ellos.
5. Otras variables: Patrones de compra, conocimiento del producto, lealtad a marcas, etc.

Para tener éxito no basta con concentrarse en un pequeño espacio, hay que ajustar los recursos y operaciones para lograr una ventaja real y así estar por encima o en un terreno aparte de los grandes.

#### Perfil del producto

El tercer elemento bajo análisis y para muchos el eje de la estrategia competitiva, está dado por las características del producto que se pone en el mercado.

El razonamiento que se sigue es que un buen producto, acompañado de un buen servicio, trae consigo el reconocimiento de los clientes, lo que lleva a ganar más mercado o a obtener mejores precios, para de esta forma tener mayores utilidades. Con tal motivo se han vuelto en lugar común voces que hablan de la calidad, la satisfacción del cliente o la excelencia en el servicio como fórmulas garantizadas para el éxito.

Lo malo es que con frecuencia estas expresiones sólo quedan en frases amables, sin dejar claro que la calidad es algo más que hacer bien las cosas o que cumplir con una norma y que el buen servicio no se limita a un trato agradable.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

El valor del producto tiene un carácter multifacético, que depende de la estimación que hace el comprador de las distintas ventajas que el producto es capaz de reportar para satisfacer sus necesidades o sus deseos, así como de la pertinencia de los servicios asociados.

El valor del producto esta en función de lo siguiente:

Dimensiones del valor: Qué características hacen más o menos deseable un producto, que luego se detallan en las páginas de la calidad, servicio e imagen.

Posicionamiento: Cómo integrar la oferta para que ocupe un lugar claro y apreciado frente a los consumidores.

Construcción del valor: Qué ruta tomar para diseñar el perfil del producto.

Niveles del producto: Cómo va cambiando el producto desde sus formas más básicas hasta las más elaboradas y cómo apoyarse en ello diseñar el perfil del mismo.

Dimensión del valor: Al partir de que el valor del producto está dado por el conjunto de beneficios que percibe el cliente, a cambio de lo cual está dispuesto a pagar un precio y a realizar cierto esfuerzo, es posible construir una educación con las siguientes características:

Calidad, precio y esfuerzo

Que habla de qué tan bueno es el producto (desempeño, duración, estética, etc.), a lo que se suma la imagen que el cliente tiene del mismo, ya que la calidad también reside en sus ojos, mente y sentimientos. (Tiempo, gastos y molestias) que implica la adquisición y uso del producto, esfuerzo que se reduce cuando se agregan servicios del lado izquierdo (entrega, instalación, etc.)

Esto deja ver que el valor del producto no es un absoluto, sino un atributo que no puede ser separado de los precios, por lo que igual puede haber “buenos” o “malos” productos en los niveles de precio bajo, medio o alto.

En estas condiciones, para lograr un mayor valor y aspirar a mejores precios se puede elevar la calidad del producto, realzar la imagen o añadir servicios, con un consecuente aumento en los costos que debe ser compensado con la mejora en precios.

En los mismos términos, se puede trabajar con un producto básico, sin adornos, con escasos servicio y promoción reducida, para bajar los costos y competir con bajos precios.

La elección del cliente dependerá tanto de sus necesidades y preferencias como del precio que esté dispuesto a pagar; tratando siempre de obtener el mayor valor al menor precio.

Calidad. Se entiende coma la capacidad del producto para satisfacer las necesidades y preferencias del cliente, esto es, qué lo hace mejor o peor, lo cual puede ser planteado en distintas formas.

Desempeño: Medida o grado en que el producto cumple con las funciones básicas para las que se adquiere (imagen y sonido de un televisor; fidelidad y rapidez de una fotocopidora)



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

Imagen: El tercer bloque del valor está dado por la imagen que se ofrece del producto, que tiene como propósito apoyar al cliente para que conozca, infiera y juzgue las ventajas del mismo, así como crear asociaciones que atraigan su interés o simpatía.

Esta dimensión es tan importante que puede hacer que un producto con un lato valor real (buena calidad y buenos servicios) pero con un manejo de imagen, quede atrás de un producto con menor valor pero con una cuidada imagen; recuérdese que los clientes pagan por un valor percibido (valor real + imagen)

Así, estas prácticas igual pueden tener un sentido positivo para orientar al cliente y conducirlo a una mejor decisión, como ser usadas para aparentar ventajas inexistentes y llevarlo al engaño.

El repertorio de instrumentos con que se cuenta, conocidos como señales de valor, es muy amplio, entre los cuales se encuentran los siguientes:

1. Precio
2. Publicidad
3. Apariencia del producto
4. Instalaciones
5. Posición en el mercado
6. Símbolos
7. Asociaciones favorables

### Diseño de la estrategia competitiva

El diseño de la estrategia competitiva descansa en el análisis de tres partes clave, que son la industria, el mercado y el perfil del producto, para definir con qué capacidad competitiva se cuenta, cuáles son las necesidades del mercado y qué características debe reunir el producto.

### Estrategia directiva

La estrategia directiva trata sobre el manejo del conjunto de negocios en los que la organización interviene o pudiera intervenir, cuyo propósito central es ganar ciertas ventajas que no se tendrían si cada negocio se manejara por separado. Además del flujo físico del producto, es de interés pensar en los flujos de información (existencias, preferencias del cliente, etc.), promoción, servicio y pagos.

### Estrategia operativa

La base del dominio competitivo se ubica al interior de las firmas, en especial en el manejo de los procesos productivos y en la administración de la fuerza de trabajo, lo que ha dado lugar a una combinación de calidad, productividad y precio de indudable poder.

Como parte de esta corriente, se ha articulado un amplio cuestionamiento hacia las formas convencionales de la planeación estratégica por su desfase de la acción y contra las viejas organizaciones que se califican como burocráticas, autoritarias, faltas de comunicación, etc., por lo que se marca la necesidad de un cambio fundamental.

### Imagen objetivo



Para dar una mejor idea de las nociones visión y misión, pensamos que por un momento nos damos la oportunidad de abrir la ventana del tiempo para definir qué se quiere que sea la organización en el futuro.

El resultado que cabe esperar es una imagen de bienaventuranza, que en principio puede parecer utópico, pero que toma sentido a partir del siguiente razonamiento:

“.....Si nuestras acciones tienen un efecto sobre el futuro, es posible planear no solo para adaptarnos mejor a las nuevas circunstancias, sino ante todo, con la intención de lograr efectos deseados.....”

La función de esta imagen es, entonces, la de servir de fuente de información e inspiración para idear y proyectar los cursos de acción que nos permitan acercarnos a lo deseado tanto como sea posible.

Así, el futuro es concebido no sólo como resultado de las condiciones del presente y tendencias del pasado, sino también como objeto de diseño y por tanto elegible dentro de cierto rango.

Esta orientación le da a la planeación un carácter innovador y altamente creativo, en la que más que la técnica o la exactitud domina un espíritu reflexivo, enérgico e imaginativo para definir hacia dónde cambiar y cómo lograrlo, que son dos de los ingredientes activos más importantes del pensamiento estratégico.

Tales planteamientos pueden ser estructurales en un proceso de tres frases: trazar la imagen objetivo, idear los medios de acción y la puesta en práctica de lo que se propone, procedimientos que en primera instancia no parece ofrecer dificultades, pero que en realidad representa un severo reto.

El peligro y el consecuente desprestigio, están tan cerca y es tan cierto que el puro hecho de ver hacia delante con un ánimo optimista se recibe socialmente con una buena dosis de escepticismo.

Pese a la claridad de estas advertencias, no es extraño que la visión y la misión se manejen como una especie de vitamínicos, que a través de charlas y carteles se trata de inyectar a los miembros de la organización para estimular todo tipo de energía, que al carecer de practicidad hacen que todo termine en simples cursilerías.

Por tanto, para trazar la imagen objetivo se requiere de algo más que buenas intenciones.

Dado lo anterior y considerando todo estos factores y teniendo una planeación estratégica de alta eficacia que nos ofrezca los mayores dividendos y una planeación con objeto de que la productividad de la organización repercuta grandemente en las utilidades, para lo cual propondremos un método que considera cada uno de estos factores, el cual nos permitirá evaluar a nuestra organización en cuanto a la estrategia, con el fin de detectar áreas de oportunidad para la mejora organizacional, que en caso sería mediante la evaluación de la planeación estratégica aplicada a nuestra organización.



33.-

### Planeación estratégica

La idea de que todo directivo debería tener un conocimiento básico tanto del concepto como de la práctica de la Planeación estratégica formal se basa en un número de observaciones realizadas acerca de la dirección y el éxito en los negocios. La Planeación estratégica esta entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. Además, a excepción de algunas empresas, cualquier compañía que no cuenta con algún tipo de formalidad en su sistema de Planeación estratégica, se expone a un desastre inevitable.

Algunos directores tienen conceptos muy distorsionados de estas y rechazan la idea de intentar aplicarla; otros, están tan confundidos acerca de este tema que lo consideran sin ningún beneficio, y algunos mas ignoran las potencialidades del proceso tanto para ellos como para sus empresas

“...La Planeación no puede diferenciarse en forma real del resto del proceso administrativo....”

Hoy en la actualidad los empresarios destinados a la industria de la construcción se encuentran en un medio muy competitivo y exigente ya que existe el surgimiento de nuevas tecnologías, programas de revisión de calidad. Todo esto puede afectar si no se sigue una metodología de planeación de una buena organización administrativa desde el arranque de la constructora, para lo cual trataremos de realizar un método que nos permita evaluar la planeación estratégica en una organización

“.....Cuando se tiene el deseo de crear una empresa es importante consultar Información que nos ayude a establecer bien las reglas del juego al que vamos a incursionar y de esta manera poder lograr establecer alcances, objetivos, metas a cumplir, formular una buena Planeación Estratégica.....”

Lo que menciona el autor George A. Stein es que la función de la planeación del ejecutivo tiende a cambiar conforme va creciendo la organización, y la planeación tiende hacerse cada vez más en términos de estrategias fundamentales, como las misiones y propósitos de la empresa metas importante a largo plazo (ventas utilidades, participación en el mercado, rendimientos sobre inversiones etc.)

Y pienso que definitivamente la planeación de una empresa pequeña no es la misma que una empresa grande ya que no se maneja el mismo numero de empleados, los equipos de trabajo son más pequeños, los recursos económicos no son los mismos en una empresa grande, en una empresa de mayor complejidad, quizás se destinen recursos específicos para la planeación y haya una persona exclusiva para planear.

En una empresa pequeña el ejecutivo que es el encargado de la planeación también hace otras labores o funciones dentro de la misma organización. Muchas veces en las empresas grandes para poder realizar algún cambio en los procesos de planeación es un tanto burócrata ya que tiene que pasar por varios reportes según las experiencias y de esta manera poder tomar decisiones.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

Analizaremos de que manera beneficia la Planeación Estratégica en una compañía, aplicado en la administración, una evidencia concreta son los resultados obtenidos en ventas, utilidades, participación en el mercado, reparto equitativo para los accionistas índices de operación y de costos, utilidad de las acciones.

Hay que mencionar que la óptima productividad de una organización no es el resultado directo de la Planeación Estratégica sino que el producto de una gran variedad de habilidades directivas de una empresa. Sin embargo, en términos generales, las direcciones muy eficientes saben desarrollar sistemas de planeación que se adaptan a sus necesidades, lo cual vigoriza el proceso completo directivo y permite obtener mejores resultados.

La planeación estratégica es el apoyo determinante para la dirección estratégica. Por supuesto que no representa todo el proceso de la dirección estratégica sino que solo es un factor principal en la realización de la misma

El autor plantea 4 Modelos Conceptuales para crear un plan Estratégico en compañías u organizaciones pequeñas, medianas o grandes las cual podrían servir para nuestro análisis:

### Modelo A

#### 1.- Formular Deberes

Definir el alcance del plan  
Definir los resultados buscados  
Determinar como desarrollarse  
Definir como debe desarrollar el plan  
Quien hace qué?  
Cuándo? En qué momentos?  
Solicitud de información

#### 2.-Desarrollar las entradas

Antecedentes  
Principales tendencias ambientales  
Oportunidades y peligros  
Potencialidades y debilidades internas  
Pronósticos actuales de venta de Producto  
Valores y juicios de los Directivos

#### 3.-Evaluar los cursos de acción alternativa

#### 4.-Definir los objetivos primordiales

Ventas  
Utilidades  
Desarrollo del producto  
Potencial Humano



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

5.-Definir la políticas y Estrategias importantes

Mercados	Empleados
Productos	Precios
Finanzas	Tecnología

6.-Desarrollar planes Desarrollados a mediano Plazo

7.-Determinar las decisiones Actuales necesarias

8.-Observar el desempeño

9.-Revisar anualmente

Es importante entender que es de suma importancia analizar hacia donde queremos llegar con la empresa, en este caso una organización constructora, creo que es algo que no nos sentamos a pensar cuando decidimos iniciar nuestra propia empresa, mas bien decidimos aventurarnos dejando a la deriva el futuro incierto de la empresa, es decir a como las cosas se vayan presentando vamos reaccionando, creo que se debe entender perfectamente la parte de cómo se va administrar el negocio, cual será la correcta planeación estratégica en cuanto a la Administración se refiere.

No debemos olvidar que para llevar una buena administración de la constructora tenemos que tener muy presente que lo que se quiere obtener de todo esto son ganancias y no solo económicas si no de reconocimiento en el medio donde pretendemos incursionar, Plantearnos muy bien que debemos buscar áreas de oportunidad ya que dependerá de la empresa un equipo de trabajo. Y que si se esta realizando un buen papel administrativo siempre habrá capital y trabajo.

Es decir acerca de este modelo pienso que es la base de la planeación de cualquier inicio de una organización considero que si lo adaptará como base para el inicio de la formación de la visión a la cual quiero llegar con mi empresa.

Considero que en este modelo A que menciona el autor, se involucra mucho la mercadotecnia, y es por tal motivo que todo empresario que desea iniciar un negocio debe buscar la asesoría y la guía de un especialista en esta área que es tan compleja, y tan llena de creatividad. Considero que este Modelo requiere de una inversión de tiempo y de capital, pero que a la larga nos ayudará a pisar terreno firme en nuestro negocio. Y sobre todo es el manifiesto del interés de trascender en el mercado competidor.

Modelo B

1.-Definir la clase de compañía que queremos

2.-Analizar a nuestros clientes

¿Quienes son?

Como deben ser clasificados

¿Porque compran nuestro producto?

A que segmento de mercado servimos



3.-Analizar nuestra industria

Tendencias  
Estándares y Estadísticas  
Competencia  
Potencial de utilidades

4.-Preguntar cuales son la para nosotros las oportunidades y peligro.

5.-Cuales son nuestras potencialidades y debilidades?

6.-Cuales son las Estrategias

7.-Evaluar las alternativas de estrategias

8.-Desarrollar Objetivos

9.-Preparar planes detallados para implementar estrategias

10.- Desarrollar planes de contingencia

11.- Traducir los planes en presupuestos

12.- Observar el desempeño

13.- Revisar anualmente

Este modelo el cual plantea el autor me parece interesante y muy adecuado para el inicio de la administración de la empresa constructora, creo que aquí se resume lo que trate de explicar en el párrafo anterior, es importante llevar una bitácora de cómo iniciaremos e ir haciendo una relación de nuestros objetivos y de los clientes que queremos captar, el nivel socioeconómico al que se quiere llegar, plantearnos de una manera muy clara que vamos a ofrecer diferente de nuestros competidores. Al Estar realizando este tipo de apuntes ya estamos iniciando con un programa de administración.

Partamos que en la Administración se involucran muchas actividades las cuales deben ser dinámicas y muy específicas en las que siempre se tratará de alcanzar objetivos de equipo. Coincido con el Autor en darle una gran importancia a la planeación etapa primordial de la administración de una empresa constructora. Si de alguna manera no se realiza una buena planeación no se tiene las bases para continuar las siguientes etapas de la planeación estratégica.

Modelo C

1.-Desarrollar entendimiento pragmático de planeación estratégica en general pero en particular para una pequeña compañía.

Literatura  
Asesoría Directiva  
Seminarios profesionales





## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

Visitas a otras compañías que lleven a cabo la planeación.

### 2.-Identificación de OPEDEPO PF

Debilidades  
Oportunidades  
Peligros  
Potencialidades

3.-Oportunidad de estrategias para explotar las oportunidades y evitar las amenazas.

4.- Evaluación y selección de estrategias

5.-Implantación de planes para estrategias prioritarias

6.-Formulación de las metas principales de la compañía

Misión  
Propósitos y filosofías  
Objetivos específicos a largo plazo: ventas, utilidades, Participación de mercado.

7.-Preparar otros planes Asociados

Potencial humano  
Financiamiento  
Instalaciones

8.-Observar el desempeño

9.-Revisar anualmente

De este modelo rescataría los puntos a partir del No. 3 que son los que yo aplicaré para la administración de la empresa constructora y que son apegados a la planeación estratégica. Es importante como ya mencionaba anteriormente que oportunidades tendremos en el ámbito de trabajo, que se dejen bien establecidas las metas que queremos lograr, creo que es necesario que antes de operar visualicemos también que dentro de nuestras oportunidades de trabajo muchas veces no se tiene el capital para la realización de dichas obras o proyecto y si es importante que se contemple dentro del plan administrativo, un apoyo de financiamiento, es decir quien nos puede apoyar en capital, y que perfil debemos tener como empresa constructora para ser aptos a este tipo de apoyos.

Por supuesto para poder llegar a pedir un préstamo o un apoyo de capital debemos estar seguros de responder con nuestro trabajo por eso se debe realizar un análisis minucioso de nuestro potencial humana es decir nuestro equipo de trabajo.

Modelo D

1.- ¿Dónde nos encontramos?



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

Filosofía, confianza y misión colectiva  
Situación Financiera  
Situación Competitiva  
Confiabilidad y aceptabilidad del producto,  
Mercado al que sirve

### 2.-¿Adonde queremos llegar?

Redefinición preliminar de las metas  
Alternativas estratégicas para lograr las metas  
Evaluación de alternativas en vista de las potencialidades, debilidades, restricciones

### 3.- ¿Podemos llegar hasta allí?

Momento actual  
Requerimientos organizacionales requerimientos de personal  
Requerimientos de instalaciones  
Requerimientos financieros

### 4.-Cuales estrategias lograrán cuales metas?

Relación entre metas y estrategias en vista de los valores directivos y del análisis de situación.  
Conclusiones concernientes a las estrategias para lograr metas

### 5.- que decisiones deben tomarse para llegar hasta allí

Presupuesto a corto plazo  
Decisiones y acciones a corto plazo en cuanto a organizaciones, personal  
Dirección

### 6.-Observar el desempeño

### 7.-Revisar anualmente

El autor menciona que antes de introducir un sistema de planeación en una organización tanto los altos directivos deberían de entender claramente lo que es y lo que no es la planeación estratégica. Se deben conocer los beneficios que les puede aportar la planeación estratégica a ellos y a su empresa y deben decidir lo que exigen de la misma. Solo así la dirección esta preparada para diseñar un proceso.

Empiezo a entender que es muy importante el plan administrativo desde un inicio y que se debe ir puliendo conforme las situaciones, pero al menos debemos tener bases sólidas desde donde partiremos.

En este modelo D que plantea el autor, entiendo que ya el empieza a establecer tiempos de nuestras metas.

Considero que de alguna manera y para ejercernos una presión si es importante establecer plazos del logro de nuestras metas, para posterior poder llevar a cabo una revisión del desempeño del plan administrativo que se estableció desde un inicio. Cuando trabajamos con un programa de tiempos nos ayuda a saber si



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

estamos cumpliendo lo planeado, porque cuando se establecen tiempos se establecen objetivos.

Los planes estratégicos se basan en los eventos más probables, mientras que los de contingencia se basan en situaciones hipotéticas que tienen poca probabilidad de que ocurran y si se presentan pueden tener un impacto serio y adverso para la compañía, estos planes se elaboran para ayudar a la dirección a hacer frente a tales crisis siempre y cuando se presenten.

Para aquellos directores que sientan que su intuición no es la única manera para tomar decisiones, la planeación estratégica debe llegar a formar una parte integral de sus actividades directivas.

La planeación estratégica formula y contesta preguntas claves en forma ordenada y con escala de prioridades tales como:

- ¿Cuáles son nuestra filosofía y nuestros propósitos fundamentales?
- ¿Cuáles son los objetivos de la empresa tanto a largo como a corto plazo?
- ¿Están estos últimos en equilibrio?
- ¿Qué productos serán obsoletos?
- ¿Cómo y cuando serán reemplazados?
- ¿Cuál será nuestro flujo de caja durante años?
- ¿Donde están y cuales serán nuestros mercados?
- ¿Qué participación tendremos en el mercado y como puede lograrse?
- ¿Quiénes son nuestros competidores principales y donde podrían sacarnos ventaja?
- ¿Cuáles son los cambios más importantes dentro de nuestro medio ambiente que nos afectarán
- ¿Cuáles serán las oportunidades o peligros en los próximos años debemos explotar o evitar respectivamente?

Creo que el planteamiento de estas cuestiones nos ayudan mucho, ya que a través de sus respuestas aclararemos lagunas con respecto a nuestra empresa. Yo propongo que para que sean más específicas es decir más dirigidas al giro de la empresa constructora agarremos como referencia estas preguntas que plantea el autor pero que tratemos que enfocarlas a negocio de la construcción. Y yo agregaría algunas como:

- ¿Quiénes son las empresas más competitivas de la industria de la construcción en el área metropolitana?
- ¿Qué hace a estas empresas destacar en el mercado de la construcción?
- ¿Qué productos ofrecen a sus clientes?
- ¿Qué tecnología aplican en sus procesos constructivos la constructora de la competencia?
- ¿Depende el buen manejo de los recursos humanos el éxito de estas grandes constructoras?
- ¿Porque deseo ser competencia para estas empresas?
- ¿Qué busco con trascender en la industria de la construcción?

En fin podemos formular una serie de preguntas y a la vez respuestas que nos irán encausando en la etapa de la planeación y así formular un buen proceso



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

administrativo. Creo que las respuestas ayudarán a las de más etapas de la Administración como es dirección, control, organización.

Para este autor el Ejecutivo en Jefe como el llama al Administrador, Presidente, Gerente o Director de una empresa, es el encargado del diseño de la planeación pero a su vez tiene que hacer entender a todos esa responsabilidad.

Sin embargo nos hace ver que esta función tan importante como es la de planear puede ser compartida, ya que si se requiere ayuda, si es necesario la alimentación de información para formular los procesos de planeación.

Recordemos que para planear es básico la experiencia de cada uno de los equipos de trabajo, si se tiene un supervisor ellos son los indicados de reunirse con el ejecutivo en jefe para aportar los informes y así entre todos ir nutriendo la planeación. Dejando claro que quien toma las últimas decisiones es el ejecutivo.

Considero que para planear se requieren no solo habilidades administrativas:

Se tiene la obligación de ser líder ya que con el proceso de planeación mueves grupos.

Se debe ser cuidadoso con tu visión de futuro

Se debe ser Activo

Se debe tener la cualidad de inyectar motivación a su equipo de trabajo.

Hay que ser innovadores

Debe ser Competitivo

Siempre tiene que buscar las áreas de oportunidad para la empresa.

No tiene miedos al riesgo y a experimentar.

Un buen Director es básico para la planeación pero si se trata de empresas muy grandes este tiene que confiar en los demás y atiende menos detalles, ya que ve delegando.

En el caso de iniciar una planeación es importante establecer en documentos que es lo que queremos obtener de nuestro proceso de planeación esto con la finalidad de ir creando un manual.

Lo que se concluyo con esta información, es que se debe realizar una gran investigación para lograr la planeación no es solo sentarse y hacernos cuestionamiento, es ver antecedentes es importante tomar referencias de experiencias de otras empresas eso nutrirá el proceso de planeación esto sin caer en la copia ya que la planeación debe ser especifica a las necesidades de cada organización y debe sujetarse al tipo de situaciones vividas en la organización para lo cual debemos considerar todo este tipo de factores que podrían influir en nuestra planeación estratégica, para la cual debemos realizar nuestro método que permita detectar áreas de oportunidad par ala mejora organizacional.

Cuando se tiene el proceso de planeación estratégica sobre todo tratándose de una empresa enfocada en la construcción, sugiero que este proceso se revise exhaustivamente, ya que debe irse modificando por las características de cada proyecto cada cliente, cada tipo de obra, se debe ir puliendo según las experiencias particulares con objeto de obtener mayores dividendos en la organización.



### 3.4.3 Eficiencia, Eficacia y Efectividad

34.-

#### Eficacia

“.....Se atribuye a Peter Druker la frase que “Un líder debe tener un desempeño eficiente y eficaz a la vez, pero aunque la eficiencia es importante, la eficacia es aún más decisiva.....”

Existen en Administración algunos términos que se utilizan muchos, tantos por su impacto dentro de la actividad diaria de la empresa, como por su aplicabilidad. Estos son los términos de eficiencia, eficacia y productividad, que se refieren a:

Eficacia: consiste en alcanzar las metas establecidas en la empresa.

Eficiencia: consiste en el logro de las metas con la menor cantidad de recursos.

Obsérvese que el punto clave en ésta definición es ahorro o reducción de recursos al mínimo. La Productividad, consiste en la relación producto-insumo en un período específico con el adecuado control de la calidad.

La productividad puede elevarse cuando:

1. Se reducen los insumos y se mantienen los mismos productos.
2. Se incrementan los productos y se reducen los insumos para elaborarlos.
3. Se incrementan los productos con los mismos insumos.

Se busca la identificación de los indicadores de eficiencia y eficacia, ya que estos son los responsables de generar el enriquecimiento continuo del trabajo y las competencias para realizarlo, potenciando las capacidades de los miembros del equipo de trabajo, provocando y satisfaciendo el deseo de crecimiento, realización y éxito. Todo, para alcanzar el beneficio de cada persona individualmente considerada, el equipo de trabajo y la organización.

Enriquecer el Trabajo no significa incrementar las tareas, es asignar responsabilidad por labores cuyo desempeño requiera mayor nivel de competencias y formación.

La delegación de labores con mayor jerarquía es una forma de formar de manera estructurada y continua, también de motivar. Para realizar esta tarea, es necesario que quien delega; desarrolle, mejore y adapte capacidades de liderazgo y automotivación.

La motivación, es contagiosa y normalmente generalmente se crece. Si se desarrolla gusto por lo que se hace, los resultados son positivos. En consecuencia se genera entusiasmo por las tareas asignadas, se desarrolla motivación, que generalmente se acompaña de sentido de pertenencia y como resultado, es posible contagiar, en ese sentido a las demás personas que integran el grupo.

La delegación de tareas, y las acciones de enriquecimiento de trabajo que permiten al gerente ser más eficaz, son:



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

1. Prestar a Cada Integrante del Equipo Atención Adecuada. Integrar el equipo de trabajo no les quita su carácter de personas.
2. Fijar Conjuntamente Objetivos. Creíbles, desafiantes, alcanzables, específicos, concretas y evaluables.
3. Ofrecer Autonomía. Permite crear un adecuado ambiente de estímulo a la opinión y al desarrollo de la creatividad, en todas direcciones.
4. Ofrecer Recompensas Económicas Justas. El mercado laboral adecua al salario al puesto y al cliente interno, adquiere derecho a recibirlo. La gratificación excepcional es el premio a la excelencia, cuando esta manifiesta también hay derecho a ella.
5. Retroalimentar. Es necesario que los integrantes de los equipos de trabajo estén informados permanentemente, para sentirse parte de los proyectos, solo así colaborarán adecuadamente en su desarrollo y logro.
6. Mejorar el Proceso de Gestión Humana. Permite vincular personas con capacidad de automotivación, que es contagiosa como lo es el talento.
7. DELEGAR. Es importante hacerlo para formar y motivar a la persona que recibe la responsabilidad delegado como para liberar tiempo creativo en el delegante.

La eficacia valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado. Como puede deducirse, la eficacia es un criterio muy relacionado con lo que hemos definido como calidad (adecuación al uso, satisfacción del diente), sin embargo considerando ésta en su sentido amplio: calidad del sistema.

Eficacia" es "la virtud, actividad y poder para obrar". "Cuando un grupo alcanza las metas u objetivos que habían sido previamente establecidos, el grupo es eficaz", se refiere a los "Resultados" en relación con las "Metas y cumplimiento de los Objetivos organizacionales". Para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permiten alcanzarlos mejor y más rápidamente.

Eficacia es el grado en que algo puede lograr el mejor resultado posible. La falta de eficacia no puede ser reemplazada con mayor eficiencia por que no hay nada más inútil que hacer muy bien, algo que no tiene valor.

### Efectividad

La efectividad personal y organizacional es de capital importancia para impulsar el desarrollo de las personas y de las organizaciones .en el nuevo escenario mundial, el cual presenta intensos cambios, crecientes desafíos y una exigencia de mayor competitividad. Asimismo, presenta algunas ideas acerca del nuevo concepto de inteligencia emocional y la importancia que tiene para el desarrollo del individuo y las organizaciones.

Se propone una renovada filosofía de vida sustentada en la comprensión y aplicación de los siete hábitos de efectividad personal y organizacional. Tales hábitos son los siguientes:



1. Sea proactivo;
2. Empiece con un fin en mente;
3. Establezca primero lo primero;
4. Piense en ganar I ganar;
5. Procure primero comprender y después ser comprendido;
6. Sinergice; y
7. Afile la sierra.

El éxito de esta serie de principios, radica en que los pueblos viven basándose en principios, aparte de que se pueden aplicar a cualquier nivel, individuo, familia, grupo y organización. Por esto se puede decir que estos principios son una herramienta poderosa de modelamiento de la propia vida.

Existe la necesidad de comprensión sobre el camino de desarrollo personal y organizacional. Originando en cada individuo la necesidad de superación, siendo este el reto que nos corresponde tomar según la calidad de nuestras decisiones y acciones.

Las cinco columnas que sostienen la estructura conceptual del pensamiento, son las siguientes: 1. Paradigmas; 2. Principios; 3. Proceso de adentro hacia fuera; 4. Hábitos de efectividad; y 5. Niveles de efectividad. Conviene al llegar a este punto explicar someramente cada uno de estos conceptos para entender los hábitos de la efectividad personal y organizacional.

Paradigmas.- los paradigmas son los modos en que las personas ven el mundo, en el sentido de percepción, comprensión o interpretación. Otro modo de entender los paradigmas es la idea de que son teorías, explicaciones, modelos o supuestos que son útiles para explicar la realidad. Los paradigmas no serían sino mapas de nuestras mentes y corazones que dan origen a nuestras actitudes y conductas y, en última instancia, a resultados.

La psicología tiene tres paradigmas importantes para entender el psiquismo y comportamiento humanos. Un paradigma -o fuerza psicológica- es el psicoanálisis; otro es el conductismo y, por último, el humanismo. Desde luego que cada uno de estos paradigmas o fuerzas psicológicas se han dividido en muchísimas otras, pero este tema no constituye propiamente un motivo central de este tema.

Principios.- Los principios son leyes naturales en la dimensión humana que gobiernan la efectividad y que no pueden quebrantarse. Estos principios representan verdades profundas, fundamentales, duraderas, universales y permanentes que han sido reconocidas por todas las civilizaciones importantes a través del tiempo.

Si los paradigmas son el mapa, pues los principios son el territorio. Uno de los principios más importantes es la ley de la cosecha. Bastaría para comprenderlo preguntamos lo siguiente: ¿Podemos cosechar aquello que no hemos sembrado con nuestro propio esfuerzo? Algunos otros principios son los siguientes: Calidad, cambio, desarrollo, dignidad humana, educación, integridad, rectitud, servicio, potencial y proceso.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

Proceso de adentro hacia fuera - El proceso de cambio y desarrollo personal siempre se produce de adentro hacia fuera, y se sustenta en los principios, la persona humana (carácter, paradigmas y motivaciones) y los hábitos de la efectividad. Esto quiere decir que los programas de cambio y desarrollo personal para poder ser realmente efectivos tienen antes que ser asimilados internamente por la persona traspasando las resistencias internas y las barreras externas.

Hábitos de efectividad - Los hábitos de la efectividad personal y organizacional constituyen un nuevo paradigma propuesto por Stephen R. Covey, sustentados en siete hábitos mencionados anteriormente.

Los hábitos no serían sino la resultante de la intersección de tres elementos: 1. Conocimiento, responde al qué hacer y por qué; 2. Capacidad, responde al cómo hacer; y 3. Deseo, responde al querer hacer o motivación. Estos tres elementos son requeridos para convertir algo en un hábito en nuestras vidas.

Veamos, a título de ilustración, el hábito de la lectura a través de estos tres elementos: 1. ¿Qué debo leer y por qué debo leer?; 2. ¿Cómo debo leer?; 3. ¿Deseo leer? Si una determinada persona carece del hábito de la lectura, resulta indudable que uno o más de estos elementos no están en la intersección.

La clave de la efectividad es la relación entre la producción y la capacidad de producción. Covey ilustra muy bien esta relación narrando la fábula de la gallina de los huevos de oro. Cuenta el fabulista que en cierta ocasión un granjero tuvo la dicha de encontrarse con una gallina que ponía cada día un huevo de oro. No dando crédito a lo que sus sentidos percibían, el desconfiado granjero hizo verificar por otras personas el huevo. Y en efecto, pudo realmente comprobar que el huevo era de oro. Por cierto que nuestro granjero enriqueció notablemente, pues cada día que pasaba la gallina le ponía un huevo de oro. No pasó mucho tiempo antes de que sus ambiciones, desmedidas le hicieran pensar que era mejor dar muerte a la gallina para tener de una vez todos los huevos de oro. En efecto, sin pensarlo más decidió matar a la gallina de los huevos de oro. Mas al darle muerte y abrirla comprobó para su desesperación que en su interior no había ningún huevo de oro. Había matado sin pensar en las consecuencias a la gallina de los huevos de oro. Así, pues, el huevo de oro de cada día de la gallina representa la producción, así como la gallina representa la capacidad de producción.

Los siete hábitos encarnan principios esenciales arraigados en nuestra conciencia moral y en nuestro sentido común. Los hábitos de la efectividad, son los siguientes: 1. Sea proactivo -hábito de la responsabilidad-; 2. Empiece con un fin en mente -hábito del liderazgo personal-; 3. Establezca primero lo primero -hábito de la administración personal-; 4. Piense en ganar / ganar hábito del beneficio mutuo-; 5. Procure primero comprender y después ser comprendido - hábito de la comunicación efectiva-; 6. Sinergice -hábito de la interdependencia-; y 7. Afile la sierra -hábito de la mejora continua.

Niveles de efectividad.- Estos niveles de efectividad, son los siguientes: 1. Efectividad personal; 2. Efectividad interpersonal; 3. Efectividad gerencial; y 4. Efectividad organizacional.

Veamos muy brevemente cada uno de estos niveles de efectividad:





## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

1. La efectividad personal, basada en el principio de la confiabilidad, constituye la relación conmigo mismo;
2. La efectividad interpersonal, sustentada en el principio de confianza, son mis relaciones e interacciones con los demás;
3. La efectividad gerencial, sostenida en el principio del facultamiento, es la responsabilidad de hacer que otros lleven a cabo determinada tarea con un claro sentido de responsabilidad y compromiso; y
4. La efectividad organizacional, soportada en el principio de alineamiento, es la necesidad de organizar a las personas en armonía con las líneas maestras de la organización.

Definiendo más a fondo los hábitos de la efectividad personal y organizacional tenemos:

Primer hábito: Sea proactivo.

Este hábito de efectividad representa la posibilidad de asumir nuevos desafíos en un ambiente de libertad individual y responsabilidad social de la persona humana. Este es el hábito de la conciencia y conducta de responsabilidad, el que resulta determinante en cada persona para comprender sus realizaciones y frustraciones, sus retos y sus respuestas, sus ambiciones y sus logros.

Es muy importante entender que entre los estímulos, procedentes del ambiente externo e interno, y las respuestas, manifestadas en conductas observables o no, existe la libertad interior de decidir. Al hombre se le puede despojar de todo salvo la de elegir sus valores de actitud frente a las circunstancias de su propia vida.

Segundo hábito Empiece con un fin en mente.

Este hábito de efectividad refleja el liderazgo personal y satisface plenamente la necesidad de encontrar un sentido a la propia existencia. Este es el hábito de la primera creación o creación mental, el que resulta esencial en cada persona para comprender el cumplimiento de su misión existencial.

Las observaciones y estudios realizados acerca de la visión de futuro revelan que esta es en verdad extraordinaria y el poder de una visión de futuro es increíble. La literatura mundial abunda en casos que demuestran la manera en que la visión de futuro posibilita el cumplimiento de los propios objetivos.

Tercer hábito: Establezca primero lo primero.

Este hábito de efectividad interpreta la idea de la administración personal, y su aplicación inteligente posibilita que las personas puedan encontrar la diferencia entre lo importante y lo urgente para ser más efectivas. Este es el hábito de la segunda creación o creación física, el que resulta básico para comprender la calidad de las decisiones y acciones en el día a día.

Existen varias generaciones de aplicaciones inteligentes respecto a la administración del tiempo, cada una de las cuales ha logrado un avance sustantivo con respecto a la anterior: Desde la primera, basada en las notas y



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

listas de tareas; pasando por la segunda, apoyada en las agendas; hasta la tercera, fundamentada en la administración del tiempo.

Existe una cuarta que encuentra su sustento en la matriz de administración personal, en la que cada actividad puede ser clasificada según dos criterios: 1) Urgencia, aquellas actividades que requieren una acción inmediata; y 2) Importancia, aquellas actividades que tienen que ver con los resultados.

Así, cada actividad es susceptible de clasificarse en los siguientes cuadrantes: 1) Urgente e importante: Administración por crisis; 2) No urgente e importante: Administración proactiva; 3) Urgente y no importante: Administración reactiva; y 4) No urgente y no importante: Administración inefectiva. Resulta obvio que es el segundo cuadrante el que resulta clave para el logro de la efectividad.

Cuarto hábito: Piense en ganar / ganar.

Este hábito de efectividad ejemplifica el beneficio mutuo y ayuda poderosamente a encontrar el equilibrio en las relaciones humanas con un sentido de bien común y equidad. Este es el hábito que posibilita el logro de satisfacciones compartidas entre todas aquellas personas que participan en un proceso de negociación.

Este hábito comprende el estudio de seis paradigmas de interacción humana: 1) ganar / ganar; 2) gano / pierdes; 3) pierdo / ganas; 4) pierdo / pierdes; 5) Gano; y 6) ganar / ganar o no hay trato. Cada uno de estos paradigmas es un modelo de relaciones humanas que conlleva determinados objetivos y logros; sin, embargo, el primer modelo de los nombrados en una realidad interdependiente es el único viable.

Este primer modelo representa beneficios mutuamente satisfactorios, además de que supone aprendizaje recíproco e influencia mutua. La historia de los conflictos en todos los ámbitos psicológicos y sociales refleja la ausencia de esta comprensión, primero, y la práctica desafortunada de las negociaciones, después. Los procesos de negociación colectiva llevados en forma periódica entre representaciones empresariales y sindicales reflejan, en la mayoría de las realidades empresariales latinoamericanas, un modelo basado en el paradigma gano / pierdes, el mismo que a la postre se convierte en un paradigma pierdo / pierdes.

Quinto hábito: Procure primero comprender y después ser comprendido.

Este hábito de efectividad describe la comunicación efectiva y conviene aplicarlo a los efectos de desarrollar los beneficios de la inteligencia emocional y obtener un clima social de respeto y convivencia armoniosa. Este es el hábito que sustenta la necesidad de comprender con empatía al otro para después ser comprendido y poder edificar relaciones interpersonales más constructivas.

Destaca muy especialmente en este hábito la importancia de la escucha empática en el proceso de la comunicación humana. Si bien todos los hábitos de la efectividad se encuentran muy relacionados con la inteligencia emocional, este hábito lo está en un grado mayor por sus propias connotaciones emocionales. Se ha comprobado a través de diversos estudios que la escucha activa resulta para el supervisor una aptitud crítica para obtener el éxito en su



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

gestión. Esta escucha es con la intención sincera de comprender profunda y realmente a la otra persona.

Sexto hábito: Sinérgico.

Este hábito de efectividad implica la interdependencia y es el producto social de individuos, familias, equipos de trabajo y organizaciones bien integradas, productivas y creativas. Este es el hábito que fundamenta los logros sinérgicos del trabajo en equipo, vale decir de aquellos equipos en los que el resultado del colectivo es mayor que la simple suma de sus integrantes. También podría afirmarse que el cociente intelectual del equipo es mayor que el promedio del cociente intelectual de aquellos que participan en su composición.

La sinergia es un producto resultante de la calidad de las relaciones internas y externas de calidad singular. Así, la sinergia intrapersonal es consecuencia de la práctica de los tres primeros hábitos que propician la victoria privada o maestría personal; en tanto que la sinergia interpersonal es el resultado de la práctica de los tres segundos hábitos que generan la victoria pública o maestría interpersonal. Otra manera de enfocar la sinergia interpersonal es considerarla como un producto de la mentalidad de abundancia, la cuenta bancaria emocional y el esfuerzo por procurar primero comprender. Un ejemplo notable de sinergia son los círculos de calidad comprometidos, productivos y creativos.

Séptimo hábito: Afile la sierra.

Este hábito de efectividad interpreta la mejora continua y ofrece un horizonte de superación personal en todas y cada una de las áreas de nuestra personalidad. Este es el hábito que permite entender el mejoramiento personal en las dimensiones físicas, mentales, socio-emocional y espirituales.

Este hábito de afilar la sierra podría ejemplificarse con el relato acerca de un leñador que se encuentra en pleno bosque tratando con mucho afán de derribar árboles con su hacha. Sin embargo, no le pasa por sus mientes que su hacha también requiere ser afilada cada cierto tiempo para que recupere su filo y pueda seguir brindando un buen servicio. Pues eso es precisamente lo que acontece con las personas cuando no son capaces de hacer un alto en el camino de su vida para recuperar nuevas energías con el descanso reparador, la lectura de estudio, la ayuda solidaria al prójimo o la meditación.

Las personas requerimos renovación en todas y cada una las dimensiones de nuestra personalidad: física, mental, socio-emocional y espiritual. En cualquier caso, la falta de una apropiada renovación en estas dimensiones puede tener un elevado costo para las personas.

Eficiencia

".....Un piloto de avión con 10 años de experiencia, que vuela siempre desde Houston, Texas en los Estados Unidos hacia Guadalajara, Jalisco, México, en un tiempo de 2 horas y 40 minutos. Siempre puntual, sabe que el tiempo y la seguridad de los usuarios de la línea aérea para la cual trabaja, son más que esenciales, con ellos no se juega. Sin embargo, una mañana amanece desvelado, cansado y llega tarde al trabajo. Tiene la



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

misma ruta: Chicago - Guadalajara, pero el avión que pilotea sale con 30 minutos de retraso. Con sus años de experiencia, sabe todo acerca de la nave que tripula, por lo tanto, decide incrementar la velocidad del avión tratando de avanzar más rápido y "recuperar" el tiempo de retraso. Al final lo logra: su avión aterriza en el Aeropuerto Internacional de Guadalajara 5 minutos después de la hora en que era esperado inicialmente. La pregunta es: ¿el piloto fue eficiente o eficaz?.....”

En administración y en negocios, existen 2 términos que en muchas ocasiones son frecuentemente confundidos por la gente de negocios y por el público en general: eficacia y eficiencia.

La eficacia tiene que ver con resultados, está relacionada con lograr los objetivos. La eficiencia, en cambio, se enfoca a los recursos, a utilizarlos de la mejor manera posible. ¿Se puede ser eficiente sin ser eficaz? ¿Qué tal ser eficaz sin ser eficiente? La respuesta a ambas interrogantes es afirmativa.

Con eso basta para comprender que tan importante es el contar dentro de nuestras empresas, proyectos o nuestra propia vida con niveles altos de eficiencia, de eficacia y de efectividad, para lograr el completo desarrollo laboral y personal.

Aunque el ejemplo anterior ilustra la posibilidad de trabajar eficaz o eficientemente, prescindiendo de una u otra habilidad, lo ideal es ser eficiente y eficaz para poder ser productivos.

Eficiencia + Eficacia = Productividad

¿El piloto? Ciertamente logró llegar a tiempo a su destino (alcanzó su objetivo, por lo tanto fue eficaz) pero no utilizó de la mejor manera posible los recursos con que disponía: tiempo, avión, combustible (incrementó la velocidad del avión poniendo en riesgo a todos los pasajeros) por lo que podemos considerar que fue ineficiente.

Otro punto a considerar es sobre la frustración que muchos empleados llegan a sentir al no ver alcanzados esos niveles de eficiencia, eficacia y efectividad, de cómo afectan su vida laboral y su vida personal, y esto por que no saben manejar sus emociones de forma inteligente, para que trabajen en su beneficio propio, de modo que les ayuden a controlar la conducta y los pensamientos en por de mejores resultados.

Por otro lado, cada uno de nosotros influye en el estado de ánimo de los demás. Es perfectamente natural influir en el estado emocional de otra persona, para bien o para mal; lo hacemos constantemente, 'contagiándonos' las emociones como si fueran el más poderoso virus social. Por eso se verifica hoy una tendencia mundial en la demanda de recursos humanos (especialmente ejecutivos), que valoren la capacidad de interrelación emocional sobre la capacidad técnica.

Porque tanto el trabajo como el aprendizaje son sociales. Las organizaciones son 'redes de participación'. Para lograr un desempeño efectivo en los trabajadores del conocimiento (de cualquier trabajador, en realidad), la clave



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

está en inyectar entusiasmo y compromiso, dos cualidades que las organizaciones o empresas pueden crear pero no imponer.

Hoy no basta con un alto coeficiente intelectual para triunfar profesionalmente, para competir o para desarrollar una empresa; se requiere un control emocional adecuado, que nos permita tener una interacción armónica en nuestro ambiente laboral: socios, colegas, empleados, proveedores, clientes, etc.

En ese sentido, las facultades de la inteligencia emocional son sinérgicas con las cognitivas; los trabajadores excelentes poseen las dos. Cuanto más complejo es el trabajo, más importante es la inteligencia emocional, aunque sólo sea porque la deficiencia en estas facultades puede dificultar la aplicación de la pericia técnica y el intelecto que se tenga.

Algunas de las habilidades que deben desarrollar los empleados, son:

**Habilidades de percepción:** La habilidad de percibir señales no verbalizadas; de situarse en la posición del otro, ya sea en sentido literal o figurado, y comprender sus sentimientos y reacciones.

**Habilidades para escuchar:** prestar mucha atención a lo que los demás dicen y cómo. Emplear indicios no verbalizados para alentar la conversación abierta. Permitir que las personas terminen de emitir sus opiniones sin interrumpir.

**Manejo de los sentimientos:** estar consciente de los propios sentimientos y las condiciones ambientales que los provocan. Utilizar las propias reacciones emocionales como medidor en las situaciones grupales. Expresar las emociones como método de aumentar la comunicación y de pedir reacciones emocionales de los demás. Reaccionar con espontaneidad. Tomar en cuenta los sentimientos cuando se toman decisiones.

**Intimidad/autenticidad:** desarrollar simpatía personal con los demás. Compartir información personal sobre uno mismo y alentar a los demás a hacer lo mismo. Concentrarse en el individuo completo, no sólo en el empleado.

**Dar devoluciones:** dar devoluciones claras y directas sobre el rendimiento. Solicitar devoluciones de colegas o empleados. Utilizar esa retroalimentación para modificar el comportamiento propio.

**Evaluar el impacto personal:** Comprender el impacto de la propia conducta en los demás. Reconocer cómo los demás nos perciben y las consecuencias de las propias acciones en la creación de las relaciones.

A mi punto de vista todas estas características de personalidad, en menor o mayor grado, se relacionan con lo que hoy en día denominamos inteligencia emocional, de tal manera que al desarrollar estas características se desarrolla la inteligencia emocional propia de cada individuo.

Un buen comentario para terminar es que la Eficacia es la capacidad de escoger los objetivos apropiados. Un administrador eficaz será aquel que selecciona los objetivos correctos para trabajar en el sentido de alcanzarlos. Para triunfar hay



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

que ser eficiente y eficaz. Solamente con eficiencia no se llega a ningún lado por que no se alcanzan los fines que se deberían lograr.

El equilibrio emocional y las habilidades emocionales nos marcan el 'puente' entre la cotidianidad laboral y el terreno individual de las personas, y nos permiten, al tiempo que se mantienen y se respetan los límites de cada campo, generar mayores niveles de estabilidad y desarrollo integral en el capital humano, generando una mayor eficiencia en las relaciones laborales y una optimización de la base productiva de toda empresa: Su Gente.

Cabe mencionar que es importantísimo en la actualidad tener tecnología de vanguardia que nos ofrezca la mayor eficiencia, eficacia y efectividad, con objeto de que la productividad de la organizaciones repercuta positivamente en las ganancias, para lo cual propondremos un método que nos permita evaluar a nuestra organización en cuanto a su tecnología, con el fin de detectar y señalar áreas de oportunidad para la mejora organizacional, que en este caso sería mediante la evaluación de la tecnología aplicada en nuestra empresa constructora.

35.-

### Eficiencia, Eficacia y Efectividad

El dinámico mundo actual, exige un alto nivel de competitividad, a través de una elevada capacidad de respuesta, la tecnología actual, ha permitido una gran evolución en los medios, desde el telégrafo, pasando por las microondas y satélites, hasta el láser. Sin embargo, los códigos no han evolucionado con la misma rapidez, trayendo como consecuencia ruido en la comunicación, evidenciado a través de ciertos mensajes de error. Ahora, supongamos una situación en que un alto gerente de una empresa se encuentra con un caso crítico, en la que debe reemplazar una línea de producción o a un especialista, y se encuentra en el mercado con el hecho de que en las credenciales de los aspirantes o en las especificaciones técnicas de los equipos, se usan indistintamente los términos eficiencia, eficacia y efectividad, el tiempo para tomar la decisión es crítico y no se puede consultar a cada fabricante o aspirante cual es su concepto sobre estos términos.

La situación anterior, evidencia de que a pesar que la gerencia de la empresa pudo conseguir la información en centésimas de segundo, por medio de ordenadores o sistemas de telemática, no la pudo interpretar por la falta de un código universalmente aceptado, tal como lo es el alfabeto o el sistema decimal.

No existe producto y/o servicio sin un proceso, como tampoco existe proceso sin un producto o servicio, por lo que el autor nos maneja a la gestión de procesos como un camino hacia la efectividad empresarial.

Un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto y/o servicio a un cliente interno o externo. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos.

El Proceso de la empresa está integrado por todos los procesos que respaldan la producción de bienes y/o servicios, consistente en un grupo de tareas lógicamente relacionadas que emplean los recursos colocados a disposición



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

para dar resultados definidos en apoyo de los objetivos de la organización. En todas las organizaciones existen centenares de procesos que se realizan diariamente, la mayoría son repetitivos dado que son cosas que hacemos una y otra vez. Éstos pueden y deben controlarse, recordándose que solamente puede gerenciarse aquello que puede medirse y ser evaluado.

Un flujo de trabajo horizontal, combinado con una organización vertical, genera muchos vacíos y yuxtaposiciones, y estimula la suboptimización, lo que produce un impacto negativo sobre la eficiencia y efectividad del proceso.

Cuando no se observa la totalidad del proceso, lo que se tiene es un grupo de pequeñas islas o sectores que se evalúan con base en objetivos que no están sintonizados con las necesidades totales de la compañía. Esto conduce a la suboptimización. Sin embargo, una organización funcional tiene muchos beneficios y existe una estrategia para aprovechar al máximo su efectividad, así como para garantizar que los procesos produzcan el máximo beneficio para la empresa.

En el ámbito administrativo y gerencial, los términos eficiencia, eficacia y efectividad son utilizadas frecuentemente. Sin embargo, la mayoría de las veces, la interpretación de los mismos, obedece a breves reseñas de algunos especialistas que no son de uso cotidiano, por lo que pueden ser sujetas a interpretación, especialmente cuando se da por sentado que la instrucción ha sido entendida, basados en el hecho de que se habla en el mismo idioma.

Por estas razones el autor nos maneja las siguientes definiciones de Eficiencia, que son:

- . Virtud y facultad para obtener un efecto determinado.
- . Acción con que se logra este efecto.
- . Aptitud, competencia, eficacia en el cargo que se ocupa o trabajo que se desempeña.
- . Capacidad de un altavoz para convertir una señal eléctrica en energía acústica. No debe confundirse con eficacia (fuerza y poder para obrar, validez
- . Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles: no siempre eficacia es sinónimo de eficiencia.
- . Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles: no siempre eficacia es sinónimo de eficiencia. (Cualitativo)
- . Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles: no siempre eficacia es sinónimo de eficiencia. (Cualitativo)
- . Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

Por todas estas definiciones, puedo concluir a mi punto de vista la eficiencia es la capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles. Aplicable preferiblemente, salvo contadas excepciones a personas y de allí el término eficiente.

La eficiencia y la efectividad son dos adjetivos de naturaleza cualitativa, ambos aplicables a los procesos logísticos o cualquier área en general, pues en condiciones ordinarias se propende a la optimización; lo que implica eficiencia y en condiciones extraordinarias se debe cumplir la misión aún a costa de los



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

medios, sin llegar a convertirse en victorias; es importante entender, que la eficacia no es un defecto, pues una alta eficiencia depende de seguir estrictamente los lineamientos de la planificación, pero es conocido que la planificación debe ser flexible, pues existen variables influyentes, especialmente las del entorno que producen cambios que de no poderse actuar en ellos podrían producir el fracaso, es en estas contingencias donde la eficacia se impone.

Por otra parte, la efectividad es la cuantificación del cumplimiento de la meta, no importa si ésta se logra en forma eficiente o en forma efectiva. En algunos casos, se acepta la efectividad como el logro de una meta acertadamente seleccionada en el proceso de planificación, es decir, la hipótesis que producía la solución idónea al problema o necesidad existente. Sin embargo, esto corresponde a la acertividad, palabra ésta, que no se encuentra en el diccionario.

**Eficiencia:** Es la relación existente entre el vector insumos (cantidad, calidad, espacio y tiempo) y el vector productos (ídem), durante el subproceso estructurado, de conversión de insumos en productos.

"Eficiencia" se define "como la virtud y facultad para lograr un efecto determinado". En Economía se le define como "el empleo de medios en tal forma que satisfagan un máximo cuantitativo o cualitativo de fines o necesidades humanas. Es también una adecuada relación entre ingresos y gastos".

En palabras más aplicadas, consiste en el buen uso de los recursos. En lograr lo mayor posible con aquello que contamos. Si un grupo humano dispone de un determinado número de insumos que son utilizados para producir bienes o servicios, "eficiente" será aquel grupo que logre el mayor número de bienes o servicios utilizando el menor número de insumos que le sea posible. "Eficiente" es quien logra una alta productividad con relación a los recursos que dispone.

**Eficacia:** Es la relación existente entre el vector producto y el vector resultados, durante el subproceso estructurado y tecnopolítico de conversión de productos en resultados; esta relación se establece por la calidad del producto al presentar el máximo de efectos deseados y mínimo de indeseados. Reduciendo así, los reprocesos, retrabajos y el desperdicio, dentro de la viabilidad prevista.

".....Eficiencia es alcanzar los objetivos por medio de la elección de alternativas que pueden suministrar el mayor beneficio....."

Al entender la calidad como el grado de satisfacción del cliente | usuario | o ciudadano, según el caso, se puede visualizar la diferencia entre producto y resultado, como la brecha existente entre el producto y las expectativas que se tienen de este, para lograr variaciones o invariaciones en la situación o estado del sistema.

Cuando un fin específico deseado se consigue, diremos que la acción es eficaz... (Y por tanto) el grado de cumplimiento de los objetivos de una organización incide en el grado de eficacia de la misma. De forma análoga se expresa que la característica diferenciadora (de este modelo) es definir la





## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

eficacia en términos de consecución del objetivo. Cuanto mayor es el grado en que la organización logra sus objetivos, mayor es su eficacia.

Para esto parte de dos supuestos: a) las organizaciones complejas tienen un objetivo último hacia el que se han de dirigir; b) el objetivo último puede ser identificado, definido y medido empíricamente.

Para medir la eficacia de una organización, hay que determinar, necesariamente, el objetivo u objetivos de la misma, para tener un término de referencia antes de pasar a comprobar lo que realmente se ha conseguido.

Efectividad: Es el balance existente, entre los efectos deseados y los efectos indeseados que genera el producto durante su consumo. Es aquí, donde se habla del efecto de antiparistasis, mediante el cual se propende dar una respuesta reactiva a las consecuencias del producto, a través de la retroalimentación del sistema.

La efectividad personal y organizacional es de capital importancia para impulsar el desarrollo de las personas y de las organizaciones en el nuevo escenario mundial, el cual presenta intensos cambios, crecientes desafíos y una exigencia de mayor competitividad.

Así mismo, presenta algunas ideas acerca del nuevo concepto de inteligencia emocional y la importancia que tiene para el desarrollo del individuo y las organizaciones, de acuerdo a los estudios con su visión administrativa, y con su visión psicológica, manejan algunas ideas generales.

Se entiende en general por "efectividad", a la medición cuantitativa y cualitativa de la calidad en los resultados de un proceso, focalizando la satisfacción del cliente. O sea, es el fruto de medir y comparar los resultados obtenidos en proceso, respecto de las expectativas y requerimientos del cliente, es decir determinar cuál es el grado de satisfacción del cliente.

La efectividad empresarial, es la sumatoria de la efectividad de cada uno de los procesos y subprocesos de todas las actividades de una organización.

En última instancia, la efectividad empresarial se mide en términos cuantitativos y cualitativos, de los resultados finales de la empresa, traducidos en la satisfacción a los clientes externos e internos, mediante el mejoramiento, entre otras de las siguientes consideraciones:

Medida	Resultados	Clientes
1.- posición económica	rentabilidad	Accionistas-inversores
2.- posición financiera	Flujo de fondos	Accionistas-inversores
3.- posición institucional	Grado de prestigio	Gobierno-comunidad
4.- insumos	Alianzas estratégicas	Proveedores
5.- Productos	Confiabledad	Consumidores
6.- Servicios	Veloflexoadaptabilidad	Consumidores
7.- Eficacia	Incentivos+Motivación	El personal
8.- Eficiencia	Ciclos de los procesos	Todos los recursos



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

Pasar por este Proceso de Mejora de las Empresas es un cambio cultural muy difícil. Requiere un replanteo en el manejo de la organización, reflexión, un plan bien concebido y un liderazgo transformacional fundamentado en la filosofía de la calidad.

Yo creo que esta propuesta que se maneja es el resultado de la experiencia adquirida y del conocimiento de los problemas mas comunes en los procesos de las organizaciones, por lo que a través de este Proceso de Mejora de las Empresas, brinda herramientas para el desarrollo de soluciones a la medida de cada organización, logrando mejorar radicalmente sus procesos y por consiguiente sus productos, y que como consecuencia logra aumentar la efectividad organizacional, que permite alcanzar el éxito en las diferentes áreas estratégicas y operativas.

Como último aspecto y haciendo referencia al autor se pueden destacar dentro de la terminología examinada, los siguientes principios:

Principio de eficiencia: "El actor estratégico hará un uso dosificado de sus recursos en cada evento del juego interactivo, lo cual ocurrirá en función de la aplicación de recursos por parte del otro."

Principio de eficacia: "La obtención de los resultados deberá exigir la menor cantidad de eventos posibles. El encuentro y la fricción deberán minimizarse, y solo producirse como eventos encadenados integral y orgánicamente orientados hacia los resultados".

Principio de efectividad: "El balance entre los efectos positivos y los efectos negativos de los resultados, deberá ser favorable para un actor y desfavorable para el otro. Es decir, dado que cada actor obtiene resultados con efectos positivos pero también negativos, cada actor orientará su estrategia para que los efectos negativos de el otro sean mayores que los efectos negativos de él"

Estos conceptos son característicos de la planificación estratégica situacional, en la cual a diferencia de la normativa, se le atribuye un peso importante cálculo interactivo.

Como pudimos observar existen numerosas y variadas definiciones de efectividad, eficiencia y eficacia, las cuales muchas veces dependen del área en que se aplique. Es por ello que es necesario definir las y facilitar su entendimiento y diferenciación. Para poder entender bien lo que engloban y así poder realizar estrategias, modelos, métodos con la finalidad de desarrollar estos 3 indicadores de la productividad.

Así mismo es importante mencionar que todos los procesos bien definidos y bien administrados tienen a alguien a quien se considera responsable del proceso, tienen límites bien definidos, tienen responsabilidades e interacciones internas bien definidas, tienen procedimientos documentados, obligaciones de trabajo y requisitos de entrenamiento, tienen medidas de evaluación y tiempos de ciclo conocidos, por lo cual resulta importante evaluar mediante nuestro método las áreas de oportunidad para mejorar la organización mediante la eficiencia, eficacia y efectividad.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

Yo creo que el Proceso de Mejora en las Empresas, es una metodología que se ha desarrollado con el fin de ayudar a las organizaciones a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos. Nuestro método se debe centrar en eliminar el desperdicio de burocracia, ofrece un sistema que ayuda a simplificar y modernizar las funciones y asegura que los clientes internos y externos reciban productos y servicios sorprendentemente buenos, con lo cual se busca obtener mayores utilidades.

36.-

### Efectividad

“.....La Efectividad es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, o sea nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados.....”

Existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuáles están muy relacionados con la calidad y la productividad: eficiencia, efectividad y eficacia. Sin embargo a veces, se les mal interpreta, por lo que el autor pretende puntualizar la definición de uno de ellos el cual es la Efectividad.

Cuando se considera la cantidad como único criterio se cae en estilos efectivitas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos (según el objetivo); sin embargo, adolece de la noción del uso de recursos.

Cuántas organizaciones se vanaglorian con reflejar sus logros productivos en murales y hasta en anuncios de prensa, "Este año se sobre cumplió el plan de.....". Pero nunca nos dicen cuánto costó ese resultado y si el mismo respondía a las necesidades de los clientes.

No obstante, este indicador nos sirve para medir determinados parámetros de calidad que toda organización debe preestablecer y también para poder controlar los desperdicios del proceso y aumentar el valor agregado.

La elevación de la efectividad de la producción es una tarea de todo el pueblo. El partido enseña que solo aumentando la efectividad económica pueden garantizarse los recursos y medios suficientes para asegurar simultáneamente un incremento considerable del bienestar de los trabajadores y el desarrollo sucesivo de la producción.

La efectividad de la producción es el desarrollo económico de la actividad productiva, los cálculos de esta permiten relacionar e integrar en un plan único los volúmenes y ritmos de crecimiento de la producción en correspondencia con las necesidades sociales, por una parte y las magnitudes de los gastos productivos por otra.

El aumento de la efectividad de la producción constituye la orientación más importante de la economía socialista, tiene que brindar una atención muy seria al problema de volumen de gasto que intervienen para crear uno u otro tipo de producto.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

El ahorro de los recursos materiales es una de las tareas más importante para la realización de un régimen de economía, la reducción de los costos y la elevación de la efectividad de la producción.

El Incremento de la efectividad de la producción se expresa en:

El crecimiento de la productividad del trabajo.

Rendimiento de los fondos.

Disminución del consumo de materiales por unidad de producción. Mejoramiento de la calidad de la producción.

Aumento de la ganancia y la rentabilidad de la producción.

Las vías fundamentales para el aumento de la efectividad de la producción social son:

El mejoramiento sucesivo de la estructura de la economía nacional.

El aumento de localización de la producción.

Aceleración de los ritmos de crecimiento de la productividad del trabajo. Uso racional de los fondos productivos.

Disminución del consumo de materiales por unidad de producción.

Perfeccionamiento de todo un sistema de planificación y dirección económica.

Ejemplos de indicadores para medir la efectividad de la producción

1. Productividad del trabajo: es la relación que existe entre el volumen de la producción y el promedio de trabajadores.

2. Gastos de materiales por peso de producción: es la relación que existe entre el consumo de material productivo y el volumen de producción bruta.

3. Gasto de salario por peso de producción: es la relación que existe entre el fondo de salario de los trabajadores productivos y el volumen de producción.

La base para lograr el aumento de la efectividad, es decir los puntos de partida de un plan de producción son:

Productividad del trabajo.

Rendimiento de los fondos.

Aplicación de nuevas tecnologías. Aumento de la ganancia y la rentabilidad.

Aumento de la calidad.

Ahorro de recursos.

Para medir el desempeño de una empresa necesitamos de un sistema de indicadores de gestión. Estos son la expresión cuantitativa del comportamiento de la empresa, de un área o proceso; cuya magnitud, de ser comparada con algún otro nivel de referencia, nos podrá estar señalando una desviación sobre la cual se tomaron acciones correctivas o preventivas según el caso.

En la elaboración de los indicadores de gestión se deben tener en cuenta los elementos siguientes:

El objetivo.

La definición.

Los niveles de referencia.



La responsabilidad.  
Los puntos de lectura.  
La periodicidad.  
El sistema de procesamiento y toma de decisiones.

El objetivo: Debe expresar el ¿para qué? queremos gerenciar el indicador seleccionado. Expresa el lineamiento político, la mejora que se busca y el sentido de esa mejora.

La definición" Es la expresión matemática que cuantifica el estado de la característica o hecho que queremos controlar. Debe ser expresada de la manera más específica posible, evitando incluir causas y/o soluciones. La definición debe contemplar sólo la característica del hecho (efecto) que observaremos y mediremos.

Niveles de referencia Para realizar el proceso de control es necesaria la comparación y ésta no es posible si no contamos con una referencia contra la cual constatar el valor de un indicador. Esta desviación es la que realmente se nos transforma en un reto a enfrentar.

Responsabilidades. Nos referimos a quien(es) le corresponde actuar en cada momento y en cada nivel de la organización, frente a la información que nos está suministrando el indicador.

Puntos de Lectura: ¿Cómo se obtienen y conforman los datos? ¿En qué sitio se hacen las observaciones? ¿Con qué instrumentos se harán las mediciones? ¿Quién hace las lecturas? ¿Cuál es el procedimiento de captación? La respuesta a estas y otras preguntas nos permitirá cumplir con este elemento.

Periodicidad: ¿Cada cuánto tiempo se mide el indicador? ¿Cómo se presentan los datos: físicos, promedios, diarios, promedios semanales o mensuales? Así se determina el momento de la medición.

Sistema de información y toma de decisiones: Debe ser lo suficientemente ágil y rápido el sistema para asegurar la retroalimentación a cada nivel de la organización y según la responsabilidad de cada uno.

Es necesario realizar la aclaración de que abordaremos el sistema de indicadores que nos servirá para medir la productividad y por ende la calidad de la Empresa, del área o del proceso. Estos indicadores los expresaremos en su forma más general y aunque daremos algunos ejemplos, los mismos deben ser adecuados al tipo de actividad que se realice en cada lugar.

Si consideramos a la organización formada por un conjunto de procesos que se interconectan con el objetivo de alcanzar los resultados finales, podemos entonces observar que en cada uno existen uno o varios suministradores, que se realiza un proceso de transformación a partir de los insumos que suministran y que con ello se obtiene un producto o resultado que será destinado a un cliente con el objetivo de satisfacer una necesidad.

Satisfacción del Cliente: El grado de satisfacción del cliente puede ser medido a partir de dos aspectos básicos: a) concordancia del diseño del producto o



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

servicio con los requisitos que él valora y b) concordancia del producto o del servicio con las especificaciones del diseño.

Lo más común en las organizaciones es prestar mayor atención al segundo aspecto. Esto puede conllevar a que se cumplan a la perfección las especificaciones del producto o servicio de acuerdo a lo diseñado; pero que este producto o servicio no nos garantice tener clientes satisfechos.

Este concepto es válido no sólo para los clientes externos, sino también para toda la cadena de clientes internos de la organización (trabajadores).

Si queremos tener éxito o resultados favorables en este indicador, los requisitos o atributos de nuestros productos o servicios deben ser constatados con nuestros clientes desde el momento mismo del diseño y esto nos facilitará poder posteriormente evaluar con el cliente su satisfacción, una vez que reciba el producto o el servicio. Entre los requisitos a tomar en cuenta se encuentran:

- Características y presentación del producto o servicio (percepción).
- Oportunidad de entrega o prestación del servicio.
- Lote o cantidad mínima a ser despachada o servida.
- Condiciones de contratación exigidas.
- Atención y trato.
- Condiciones de garantía o atención o reparación posventa.
- Condiciones de despacho.

Estos requisitos pueden hacerse específicos para cada proceso, ya sea productivo, administrativo o de servicio. Siempre los clientes tienen requerimientos que deben ser satisfechos. Con estos atributos definidos previamente se deben diseñar los instrumentos de medición y captación de información que permita evaluar la percepción y expectativas del cliente. En tal sentido se debe proceder de la siguiente manera:

- Establecer y validar con el cliente los requisitos por él valorados. Ponderar con el cliente los requisitos para ser valorados.
- Definir la escala con la cual el cliente valorará cada requisito.
- Asignar un valor numérico a cada nivel de satisfacción, para poder cuantificar en un solo indicador el grado de satisfacción.
- Proceder a diseñar el proceso de captación y procesamiento de la información.
- Analizar las desviaciones encontradas y encontrar los pasos para el mejoramiento.

Se maneja que la efectividad en el cumplimiento de los compromisos, como un indicador que necesita niveles de referencia, que determinen compromisos de cantidad, de calidad y de oportunidad de entrega.

### 1.- Efectividad en el cumplimiento de cantidad:

Evalúa el grado de cumplimiento en cuanto a la cantidad del producto realizado o del servicio prestado. Su forma general es:

Efectividad =  $\frac{\text{Cantidad Servida o Producción Real}}{\text{Cantidad que se debió servir o producir}}$



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

### 2.- Efectividad en compromisos de calidad:

Con este indicador se evalúa la proporción de productos o servicios que no cumplen las especificaciones, es decir aquellos que no cumplen o no están conformes con las características o requerimientos acordados con el cliente. Es un indicador que nos da un conjunto de fallas, ya sean internas o externas. En este sentido existen dos indicadores típicos: Rechazos o Devoluciones

### 3. Efectividad en la Entrega (concordancia con el compromiso de despacho):

Si un producto no está disponible en el momento necesitado no puede satisfacer los requerimientos del cliente; resultando una situación similar en caso de un producto que tuviese defectos. Por ello cumplir con las fechas de entrega comprometidas debe ser igualmente controlado, al igual que la concordancia en calidad o cantidad.

### Eficacia

La utilización de los objetivos se debe de ver con criterio de eficacia organizacional, ya que parte del supuesto elemental de que una organización es eficaz si consigue los objetivos para los cuales ha sido creada o que se han fijado para un determinado periodo.

Cuando un fin específico deseado se consigue, diremos que la acción es eficaz... (Y por tanto) el grado de cumplimiento de los objetivos de una organización incide en el grado de eficacia de la misma. De forma análoga se expresa que la característica diferenciadora (de este modelo) es definir la eficacia en términos de consecución del objetivo. Cuanto mayor es el grado en que la organización logra sus objetivos, mayor es su eficacia.

Para esto parte de dos supuestos: a) las organizaciones complejas tienen un objetivo último hacia el que se han de dirigir; b) el objetivo último puede ser identificado, definido y medido empíricamente.

“.....Para medir la eficacia de una organización, hay que determinar, necesariamente, el objetivo u objetivos de la misma, para tener un término de referencia antes de pasar a comprobar lo que realmente se ha conseguido.....”

Los debates sobre esta cuestión se han centrado en dos posiciones defendidas por sendos grupos. Uno formado por los partidarios de los objetivos prescritos y el otro integrado por quienes defienden objetivos. El primer grupo se caracteriza por centrarse en la parte formal de la organización, o en alguna categoría del personal normalmente altos directivos, como la fuente más válida de información respecto a los objetivos de la organización. El segundo grupo entiende que es el investigador quien ha de derivar el objetivo último de la organización desde su teoría y, así, poder llegar a los objetivos, que pueden ser independientes de las intenciones de los miembros de la organización.

a) Objetivos prescritos.- En el caso de los objetivos prescritos, se parte del supuesto de que los objetivos varían de una organización a otra e incluso



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

pueden variar también según el periodo. No es lógico, argumentan, que se analice la eficacia de una organización en base a los objetivos que se considera que la organización debe conseguir, sino partiendo de los objetivos específicos que la misma organización se haya fijado.

b) Objetivos derivados. - En cuanto a los objetivos derivados, se informa de cual es o debería ser el objetivo u objetivos de la organización y que han de servir como punto de referencia. La cúpula directiva responsable de la toma de decisiones es la fuente mas valida de información sobre las metas organizacionales porque ella asigna la mayoría de los recursos de la organización.

La óptica de los objetivos derivados tiene una importante ventaja sobre la de los objetivos prescritos ya que parece solucionar el problema de la identificación de objetivos últimos en las organizaciones complejas. Este acercamiento tiene en la sociedad y no en la organización, el marco de referencia para la evaluación de la eficacia. Cuanto mayor beneficia una organización a la sociedad mayor será su efectividad.

La organización en si misma esta formada por una variedad de individuos y grupos y cada uno tiene sus propias concepciones sobre lo que ha de pretender la organización. Incluso los directivos de una organización no están totalmente de acuerdo sobre la prioridad de los mismos, todas esas cuestiones ponen en entredicho esta forma de proceder, por lo que abogan por utilizar otra forma de evaluación de la eficacia. Aun así, no supone un rechazo total del modelo de objetivos.

El autor, intenta reconciliar los dos extremos que hemos visto afirmando que, la eficacia organizacional tiene dos significados, dependiendo de que sea vista desde dentro o desde fuera de la organización. Vista desde dentro, la eficacia podría ser considerada como la eficiencia de la organización; desde fuera, como un problema de utilidad social, estos dos significados de la eficacia organizacional no son fáciles de reconciliar porque los medios para lograr cada uno de los fines pueden ser muy diferentes y, a menudo, contradictorios.

Que una serie de personas cooperen para alcanzar un determinado objetivo común no significa que lo hagan por los mismos motivos. Así, un curso de acción aceptable debe satisfacer un conjunto de metas. Las metas para la acción pueden usarse de dos maneras: para sintetizar soluciones propuestas directamente y para sintetizar la satisfacción con una solución propuesta.

Precisamente, esta divergencia entre estos dos tipos de finalidades, el objetivo de la organización y las finalidades subjetivas de sus miembros, es lo que hace necesaria la existencia de un mecanismo de enlace denominado sistema de control de una organización.

Las situaciones de competencia perfecta no se dan en la mayoría de las organizaciones. Sus componentes no comparten las mismas metas, no poseen los mismos intereses, no tienen las mismas motivaciones. Esto lleva a subrayar la importancia de hacer explícito en el proceso de evaluación de la eficacia el sentido que para los diferentes participantes tiene sus diversas metas. Minimizando los costes de sus contribuciones y maximizando sus recompensas





## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

(motivos intrínsecos y extrínsecos) la organización consigue la decisión de cooperar de sus miembros y así incrementar la eficacia.

La conducta humana esta llena de múltiples propósitos con lo cual dificulta la tarea. Es lo que sucede en las decisiones del juego de ajedrez, donde un jugador piensa distintos movimientos y las consecuencias que puede esperar de sus acciones.

Para identificar las metas organizacionales, se debe contemplar las intenciones y las actividades de los participantes de la organización. A través de las intenciones, el evaluador entiende el punto de vista de los participantes sobre lo que la organización esta intentando hacer. Es decir, lo que ellos creen que son las metas organizacionales, lo que ellos sienten que son sus objetivos y lo que creen que la dirección pretende conseguir.

Las intenciones se expresaran en declaraciones verbales o en inferencias que pueden hacerse de los actos simbólicos, gestos y otros tipos de actos significativos. A través de las actividades el evaluador observa lo que las personas están haciendo de hecho como pasan su tiempo, como se están asignando recursos.

El análisis costo-beneficio normalmente se ha aplicado para conocer la eficacia de determinados programas de entrenamiento, diferentes métodos en el desarrollo de productos, etc. Se utiliza a menudo para medir la eficacia relativa de determinadas acciones alternativas para la consecución de algún fin concreto, más que medir la eficacia de la organización en su conjunto.

Otra forma de medir la eficacia es a través de la dirección por objetivos, como un sistema completo de gestión, de planificación y control, también se puede ver, en un contexto mas restringido, como un modelo de eficacia organizacional.

Como modelo de eficacia, la medida que se especifica como el principal criterio para medir es indagar si la organización ha cumplido o no con las tareas concretas calificadas como necesarias. Desde esta perspectiva, se considera la eficacia como única para cada organización. Para cada periodo particular de tiempo la organización debe especificar las cosas que desea lograr. La medida relevante de eficacia supone, entonces, dar cuenta de que metas se han cumplido y de cuales no.

El modelo de objetivos a mi punto de vista es aplicable cuando los fines organizacionales son claros y existe un consenso al respecto ya que se pueden medir. Sin embargo, presenta algunos problemas que es preciso indicar. El principal es la determinación de los objetivos de la organización. El problema planteado es múltiple: Por una parte, los objetivos de tipo general, tales como maximización de beneficios, fabricación, investigación y/o docencia no son operativos. Para que puedan ser útiles y guiar la actuación de una organización y poder luego ser medido el grado de su consecución, han de estar formulados en términos operativos.

Si se les pide a los directivos que nos indiquen sus objetivos y criterios de eficacia, seguramente, no nos darán un criterio sino una lista de criterios. Tener objetivos múltiples puede dar lugar a que se establezcan rivalidades, e incluso a



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

que lleguen a ser incompatibles; sería el caso de un objetivo, máxima calidad del producto que puede ser incompatible con otro, como el bajo coste del producto.

El autor define los objetivos como un conjunto global de restricciones en el sentido de que el fin de la organización es la suma de los fines de los distintos individuos o grupos de individuos que integran la coalición, cuyas metas constituyen, a su vez, restricciones para la misma. El modelo de objetivos asume un consenso en los mismos, pero, dado que hay múltiples objetivos y diversidad de intereses en la organización, es muy difícil establecer un consenso, a menos que estén definidos, de forma tan ambigua y vaga, que permita interpretarlos a los diferentes grupos de intereses de un modo favorable. Pero, aun así, nos encontraríamos con el problema de la operatividad de dichos objetivos.

Aun aceptando el hecho, cada vez más frecuente en la práctica, las empresas y organizaciones fijan sus metas en términos operativos, el principal inconveniente del modelo es que estas se consideran como dadas. Sin embargo, los objetivos son versátiles, están en constante flujo y requieren redefinición casi permanente, de ahí que no puedan tomarse como un dato sino que hay que considerarlos como un problema y, en la actualidad, como un problema de gran entidad y magnitud. Este modelo no tiene en cuenta las influencias que el entorno tiene sobre la organización. En efecto, si una organización opera en entornos placidos e incluso competitivos, las decisiones relativas a objetivos, aunque sean fruto de un proceso de negociación, tendrán una mayor permanencia en el tiempo que si el entorno se presenta como turbulento e inestable.

### Eficiencia

La eficiencia en el uso de los recursos se refiere al aprovechamiento que hacemos de ellos, lo cual es un aspecto clave dentro del mejoramiento de la calidad.

La noción moderna de eficiencia es aquella que va ligada al incremento del valor creado y del valor agregado. Aquello mediante la cual mejoramos en cantidad y calidad nuestros productos, disminuyendo la cantidad de insumos requeridos. Por ello debemos centrar nuestra atención en la reducción de los desperdicios.

“...Empezaremos definiendo, con el objetivo de estar todos de acuerdo, qué entendemos por desperdicio: toda actividad del proceso que agrega costo pero no valor...”

Por tanto, si eliminamos los desperdicios, eliminamos los sobre costos, disminuirémos al mínimo el uso de los recursos sin afectar negativamente el logro de los resultados propuestos.

Este indicador se refiere específicamente al logro de un producto eficientemente y se enfoca específicamente a la relación del producto con el insumo utilizado para obtenerlo.

La eficiencia productiva total es el punto en el cual se satisfacen dos condiciones: 1) para cualquier combinación de insumos que se utilizan en determinada producción, no se usa más de cualquier insumo que el mínimo necesario para lograr esa producción y 2) dadas las combinaciones que



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

satisfacen la primera condición, se selecciona la menos costosa. La primera relación está dada por condiciones técnicas y, por consiguiente, se conoce como eficiencia técnica. La segunda condición está dada por la relación de precios de los insumos y se le conoce como eficiencia económica.

Eficiencia se emplea para relacionar los esfuerzos frente a los resultados que se obtengan. A mayores resultados, mayor eficiencia. Si se obtiene mejores resultados con menor gasto de recursos o menores esfuerzos, se habrá incrementado la eficiencia. Dos factores se utilizan para medir o evaluar la eficiencia de las personas o empresas: "Costo" y "Tiempo".

El concepto de "hacer bien las cosas debidas" nos pone en mayor capacidad de entender con mucha claridad el vocablo de "Eficiencia".

"Eficiencia se refiere a la producción de bienes o servicios que la sociedad valora más, al menor costo social posible". Es el cociente entre los resultados obtenidos y el valor de los recursos empleados. La eficiencia no es un valor absoluto que se alcanza por sí mismo sino que se determina por comparación con los resultados obtenidos por terceros, quienes actúan en situaciones semejantes a las que deseamos analizar.

La eficiencia como categoría económica en la economía política se muestra como la correlación entre la magnitud de los gastos de trabajo muerto y el trabajo vivo añadiendo a la magnitud de los productos obtenidos mediante estos gastos.

La eficiencia económica de la producción social constituye una premisa objetiva del socialismo y al mismo tiempo un factor fundamental para el incremento de la riqueza social, existiendo un vínculo estrecho entre la categoría eficiencia y la ley económica fundamental del socialismo que determina el objetivo de la producción socialista encaminada a la plena satisfacción de las crecientes necesidades de la sociedad.

La eficiencia expresa la cualidad de la gestión económica característica de la formación económica dada. En el Capitalismo el indicador de eficiencia de la producción es como se sabe, la cuota de ganancia, cuyo criterio es la satisfacción de los intereses económicos privados, pero no expresa los intereses económicos de la clase dominante en su conjunto pues cada capitalista lucha por tener más y vivir mejor que otro de su misma clase. Sin embargo en el socialismo se lucha por obtener cada vez un mayor crecimiento de la eficiencia económica, pues la misma responde a los intereses de todas las sociedades, pues ella es la única dueña de los medios de producción y los mayores resultados que se obtengan con el nivel mínimo de los gastos beneficiará a toda la sociedad en su conjunto, mediante la aplicación de un sistema de leyes propia del socialismo.

Por otra parte por eficiencia se entiende la eficacia de una forma socioeconómica determinada de administración desde el punto de vista del criterio que emana del carácter de las relaciones de producción, de los gastos que halla que realizar para la obtención del resultado esperado, es decir, la puesta en movimiento de todos los fondos necesarios de producción para el logro de la máxima satisfacción de las necesidades de la sociedad.



Eficiencia social.- Se determina por la medida del nivel de aseguramiento de las necesidades de la sociedad, en los bienes materiales y espirituales y los servicios incluyendo la creación de las comisiones necesarias para el desarrollo libre multilateral y armónico de todos los miembros de la sociedad.

Eficiencia económica.- Refleja la relación entre los gastos y los resultados que se obtienen; esta se caracteriza por la magnitud y dinámica de la renta nacional.

Elaborar la eficiencia de la producción significa alcanzar los mayores resultados económicos con los menores gastos de trabajo social, siendo elementos fundamentales para su elaboración:

1. La utilización de la producción de los adelantos de la ciencia y la técnica.
2. El perfeccionamiento de todo el sistema de planificación y dirección de la economía.
3. El ulterior perfeccionamiento de la estructura de la economía nacional.
4. La elevación de la calidad de la producción.
5. La aceleración de los ritmos de crecimientos de la productividad del trabajo, la disminución de los gastos de materiales por unidad de producción, la utilización racional de los recursos naturales.

La eficiencia y la eficacia en general, no sólo redundan en las utilidades de una empresa, sino que contribuyen notablemente a la superación personal, desarrollo y progreso del individuo, de la sociedad y del país en que vive.

Del análisis de este indicador podemos concluir su relación con la eficacia y la efectividad, ya que estos no pueden considerarse de forma independiente, ya que cada uno brinda una medición parcial de los resultados. Es por ello que deben ser considerados como un Sistema de Indicadores que sirven para medir de forma integral la Productividad. Indicadores asociados a la productividad y la calidad.

Para concluir debemos recalcar que toda mejora que se realice en los procesos deberá mejorar los indicadores de eficiencia. Por ejemplo, si el rediseño del proceso reduce el número de unidades defectuosas, se utilizará menos materiales y menos mano de obra para lograr la misma producción. La reducción de las cantidades defectuosas mejora este indicador y la productividad aumentara.

Los países industrializados, llamados también desarrollados, se caracterizan por ser eficientes y eficaces. Seguramente éste debe ser su primer mandamiento para mantenerse en su avanzado y envidiable estado de evolución. Nosotros bien podríamos, al menos, tratar de seguir su ejemplo.



## 4. METODOLOGIA

En esta investigación, metodológicamente en una primera etapa, se buscara establecer el diseño del instrumento estratégico para detectar áreas de oportunidad para la mejora organizacional que permita valor el grado de eficiencia de las empresas constructoras; en una segunda parte se aplica el instrumento para obtener el diagnostico del funcionamiento de la empresa respecto a las normas que se definen en el instrumento para que al finalizar la investigación se determinen recomendaciones que se apliquen a los resultados de los diagnósticos obtenidos.

Para realizar la presente investigación se utilizo la modalidad del método científico y sus técnicas.

Técnicas de investigación: bibliografías, documentales científicos y revistas especializadas.

Técnicas estadísticas: Encuestas, técnica estadística utilizada para comprobar la confiabilidad de la encuesta, es el coeficiente Alfa de Cronbach, el análisis factorial, análisis de frecuencias y el estadístico t de student para la comprobación de hipótesis.

### 4.1 Diseño del Instrumento Estratégico

- Definición de los Productos.
- Conceptualización de las variables.
- Análisis y definición de los factores que inciden en la eficiencia.
- Definición de técnica o herramienta de diagnostico para la evaluación de la eficiencia y su escala de valorización.
- Integración y categorización de variables por niveles de interacción en el diseño del instrumento.
- Diseño del Instrumento de recolección de datos.
- Formato y Diseño de Encuesta

#### 4.1.1 Definición de los Productos

Los sistemas que implementaremos serán instrumentos que sirvan para incrementar la productividad y la competitividad de una empresa constructora, así mismo, se nos permitirá evaluar y diagnosticar a la organización y el comportamiento organizacional que influyen en ella, para obtener una mejora organizacional, es decir un producto que permita evaluar un esquema organizacional administrativo de una empresa, considerando criterios claves como lo son la organización, competitividad, comportamiento organizacional y productividad y que sean cuantitativamente comprobables estadísticamente.



## 4.1.2 Conceptualización de las variables

En el tema de la investigación se define por cuatro variables que reflejan las principales áreas a revisar en una empresa constructora, las cuales son la organización, el comportamiento humano, la competitividad y la productividad, estas se describen y se caracterizan de la siguiente manera:

- 1.- La organización,
- 2.- El comportamiento humano,
- 3.- La competitividad y
- 4.- La productividad,



### 4.1.2.1 Variable Organización

Se divide en los siguientes indicadores: planeación y organización, integración y dirección y control y evaluación.

Tabla IV

Factor	Componente	Norma
<p><b>Organización.</b> Es un conjunto o una interacción de personas que trabajan juntas para alcanzar un propósito común, todas organizaciones reúnen personas y recursos para cumplir alguna misión o propósito, por lo cual las organizaciones reúnen personas para que trabajen en metas comunes, pero no funcionan bien sin gerentes que les brinden direcciones y coordinen las actividades.</p>	<p><b>Planeación.</b> La planeación comprende seleccionar las misiones y los objetivos y las acciones para alcanzarlos; se requiere tomar decisiones, es decir seleccionar entre cursos de acción futuros alternativos. Por lo tanto, los planes proporcionan un enfoque racional a objetivos preseleccionados.</p>	<p>Identificar las acciones a emprender para cambiar las condiciones, evaluar los efectos de las acciones, realizar ajustes según el caso y reanudar la secuencia.</p>
	<p><b>Dirección.</b> Sin duda considero que la dirección de la empresa constructora debe conceptualizarse como la responsabilidad absoluta sobre la coordinación de recursos humanos y de capital de un empresa, para satisfacer en forma optima al cliente, el accionista y al personal que la integra, en forma continua y perdurable.</p>	<p>Determinar la importancia de la dirección para evitar que las condición de las acciones sufran consecuencias irreversibles en contra de lo objetivos trazados.</p>
	<p><b>Control</b> El control es la medición y corrección de las actividades de los subordinados para asegurar que los acontecimientos estén de acuerdo con los planes. Mide el desempeño contra metas y planes, muestra cuando existen desviaciones negativas y al poner en marcha acciones para corregir desviaciones, ayuda a asegurar el cumplimiento de los planes</p>	<p>Estimar el óptimo manejo de recursos con apego a sus programas para que la ejecución se realice según el programa con el objetivo de obtener las mínimas variaciones planeadas.</p>



### 4.1.2.2 Variable Comportamiento Humano

Se divide en los siguientes indicadores: Comunicación, Cultura Organizacional y Liderazgo.

**Tabla V**

Factor	Componente	Norma
<p><b>Comportamiento Humano.</b> El comportamiento humano no es si no otro de los fenómenos que ocurre en el universo. El ser humano se da cuenta que sus semejantes y él mismo se conduce de cierta forma y tratan de conocer las causas de los diversos comportamientos que observan.</p>	<p><b>Comunicación.</b> Por comunicación interhumana se entiende el conjunto de procesos según los cuales se transmiten y se reciben diversos datos, ideas, opiniones y actitudes que constituyen la base del entendimiento o acuerdo común. En esta situación definiremos la comunicación como un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción. La comunicación es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por una organización.</p>	<p>Identificar la comunicación que existen en la empresa a efectos de evaluar sus efectos en la organización.</p>
	<p><b>Cultura Organizacional.</b> En las organizaciones, existe un proceso de "selección natural", donde las personas con creencias y valores semejantes permanecen en la organización, pues se encuentran en un entorno afín, así, la cultura organizacional va reforzándose, por tanto, cambiar la cultura organizacional significa transformar dichas creencias y valores, firmemente enraizadas en las mentes de la mayoría de los miembros de la organización.</p>	<p>Determinar la importancia de la cultura organizacional para evitar que la diferencia de creencias, e ideologías o grupos étnicos influyan en el rendimiento de la Organización.</p>
	<p><b>Liderazgo</b> El liderazgo es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos. Es el factor humano que ayuda a un grupo a identificar hacia donde se dirige y luego lo motiva a alcanzar sus metas. Sin el liderazgo, una organización sería solamente una confusión de personas y máquinas, de la misma manera que una orquesta sin director serían solo músicos e instrumentos.</p>	<p>Aplicar continuamente una evaluación de los perfiles de los empleados a efectos de determinar ciertas aptitudes naturales y aprendidas, que influyan y motiven a las personas.</p>





### 4.1.2.3 Variable Competitividad

Se divide en los siguientes indicadores: Calidad, Tiempo y Estrategia Competitiva.

Tabla VI

Factor	Componente	Norma
<p><b>Competitividad.</b> Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.</p>	<p><b>Calidad.</b> La calidad resultante depende de la calidad de todos los insumos de la organización, desde el diseño, hasta al entrega del producto al cliente. La calidad es el resultado del trabajo bien hecho de muchas personas, de toda la organización. Es el resultado de un trabajo en equipo.</p>	<p>Identificar los puntos susceptibles para emprender los cambios y mejorar las condiciones de la empresa para evaluar la calidad aplicada a los trabajos ejecutados.</p>
	<p><b>Tiempo.</b> La administración del tiempo; es uno de los recursos más apreciados. Sin embargo, se trata de un bien que no se puede ahorrar, sino que pasa, no retrocede y es imposible de recuperar. Si se malgasta, se derrocha algo muy valioso. Para aprender a valorar el tiempo y a planificar el estudio y el trabajo, tanto a corto como a medio y largo plazo, es imprescindible:</p>	<p>Evaluar y determinar la importancia del tiempo ya que es imposible recuperar por que se requiere evaluar las políticas y procedimientos a efectos de aplicar el tiempo eficazmente en la organización.</p>
	<p><b>Estrategia Competitiva</b> Hablar de una estrategia competitiva es hablar de mercadotecnia; es hablar de un complejo mundo de medios, métodos, requerimientos, administración y organización de actividades conjuntas, con el fin de vender un producto o servicio, y en el caso de las bibliotecas, de promover éstos para obtener recursos extraordinarios para su desarrollo.</p>	<p>Relacionar la estrategia competitiva de la empresa con sus competidores para poder obtener ventajas considerables respecto al mercado actual basándose en la mercadotecnia.</p>



#### 4.1.2.4 Variable Productividad

Se divide en los siguientes indicadores: Tecnología, Planeación Estratégica y Eficacia, Eficiencia, y Efectividad.

Tabla VII

Factor	Componente	Norma
<p><b>Productividad.</b> La productividad no es una medida de la producción ni de la cantidad que se ha fabricado. Es una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para lograr determinados niveles de producción. El concepto de productividad implica la interacción entre los distintos factores del lugar de trabajo. Mientras que la producción o resultados logrados pueden estar relacionados con muchos insumos o recursos diferentes, en forma de distintas relaciones de productividad, cada una de las distintas relaciones o índices de productividad se ve afectada por una serie combinada de muchos factores importantes.</p>	<p><b>Tecnología.</b> La tecnología es un conjunto de teorías y de técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico. Esta acepción asimila la tecnología a ciencia aplicada o tecno-ciencia, lo que sólo es válido para algunas tecnologías, las basadas en saberes científicos. Ahora bien si nos vamos exclusivamente a el concepto de tecnología en las operaciones, podríamos definirlo como "la combinación de mano de obra, terrenos, capital y la administración y el conocimiento científico que se requiere para este, están en el centro mismo de la tecnología en la operaciones.</p>	<p>Aplicar continuamente la tecnología y la innovación en la ejecución de los trabajos, con el apoyo de maquinaria con la actual tecnología que aporte mejores rendimientos en los proyectos.</p>
	<p><b>Planeación Estratégica.</b> La planificación estratégica concreta las ideas en planes y programas de actuación, definidos en el tiempo y en el espacio, formulados en términos objetivos, medibles y verificables, cuantificados en términos de costo, inversión y resultados, lo que la convierte en generadora de ventajas competitivas para la organización. A este proceso puede contribuir notablemente la tecnología de la información.</p>	<p>Evaluar y determinar los planes de actuación, definidos en el tiempo y el espacio, medibles es algo razonablemente indispensable en cualquier organización.</p>
	<p><b>Eficacia, Eficiencia y efectividad.</b> Existen tres criterios, los cuáles están muy relacionados con la calidad y la productividad: eficacia, efectividad y eficiencia. Sin embargo a veces, se les mal interpreta, mal utiliza o se consideran sinónimos. La Eficacia valora el impacto y satisfacción de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. La Efectividad, es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos y la Eficiencia se define en lograr lo mayor posible con aquello que contamos.</p>	<p>Una administración eficiente y efectiva, reduce los costos con un mínimo de situaciones imprevistas y aumenta su producción en todos los procesos, el resultado de esto es la eficacia.</p>



### 4.1.3 Análisis y definición de los factores que se involucran en la eficiencia.

Se establecen en las variables o factores y en sus componentes, series de indicadores clave que interactúan entre ellos, con la finalidad de identificar el alcance de cada componente dentro del diseño del instrumento.

Organización: estructura, técnicas, metas  
Planeación y organización: estructura, diseño  
Integración y dirección y: ejecución, programa  
Control y evaluación: programas, sistemas, metas

Comportamiento Humano: Satisfacción, motivación, cultura  
Comunicación: barreras, formal e informal, chismes  
Cultura Organizacional y, grupos étnicos, creencias  
Liderazgo: poder, perfil, capacidad

Competitividad: Calidad, Tiempo, Estrategia  
Calidad: productos, materiales, mano de obra  
Tiempo y: administración, programas, valores  
Estrategia Competitiva: mercadotecnia, presupuesto, paredes

Productividad: Planes y programas, recursos  
Tecnología: Maquinaria, equipo, innovación  
Planeación Estratégica y: informática  
Eficacia, Eficiencia, y Efectividad: tiempo, calidad, costo, evaluación y rendimiento.



#### 4.1.4 Diseño del instrumento de diagnóstico para la evaluación de la eficiencia y su escala de valorización.

Para determinar el instrumento de diagnóstico para poder evaluar una empresa constructora y sus resultados es necesario primero definir el objetivo de nuestro análisis, para lo que se requiere encontrar las áreas de oportunidad para la mejora organizacional en las empresas constructoras.

##### 4.1.4.1 Diseño de Archivo de Información

Por medio de la técnica de investigación documental, con el fin de retroalimentar los enfoques de cada autor, relacionarlos y posteriormente usarlos a nuestros sistemas de evaluación y diagnóstico, se inició con la Organización ya que ahí inicia todo lo referente a la Administración, posteriormente se atacaron los otros 3 sistemas enfocados en la competitividad, productividad y el comportamiento organizacional, los cuales han sido explicados en este documento.

La escala de valoración que se establece para el diagnóstico de la eficiencia se pondera de manera porcentual con un sentido de criterio común, a lo que la escala de valores contemplada para su apreciación en la siguiente:

**Tabla VIII**

1.-	Excelente	o Exagerado	100-90
2.-	Muy bien	o Demasiado	90-80
3.-	Bien	o Mucho	80-70
4.-	Regular	o Bueno	70-60
5.-	Mediocre	o habitual	60-50
6.-	Mal	o Poco	50-40
7.-	Muy Mal	o Muy poco	40-20
8.-	Pésimo	o Nada	20-00



### 4.1.5 Integración y categorización de variables por niveles de interacción en el diseño del instrumento.

Diagrama de Variables

Instrumento: **Áreas de Oportunidad para la Mejora Organizacional en las empresas constructoras**

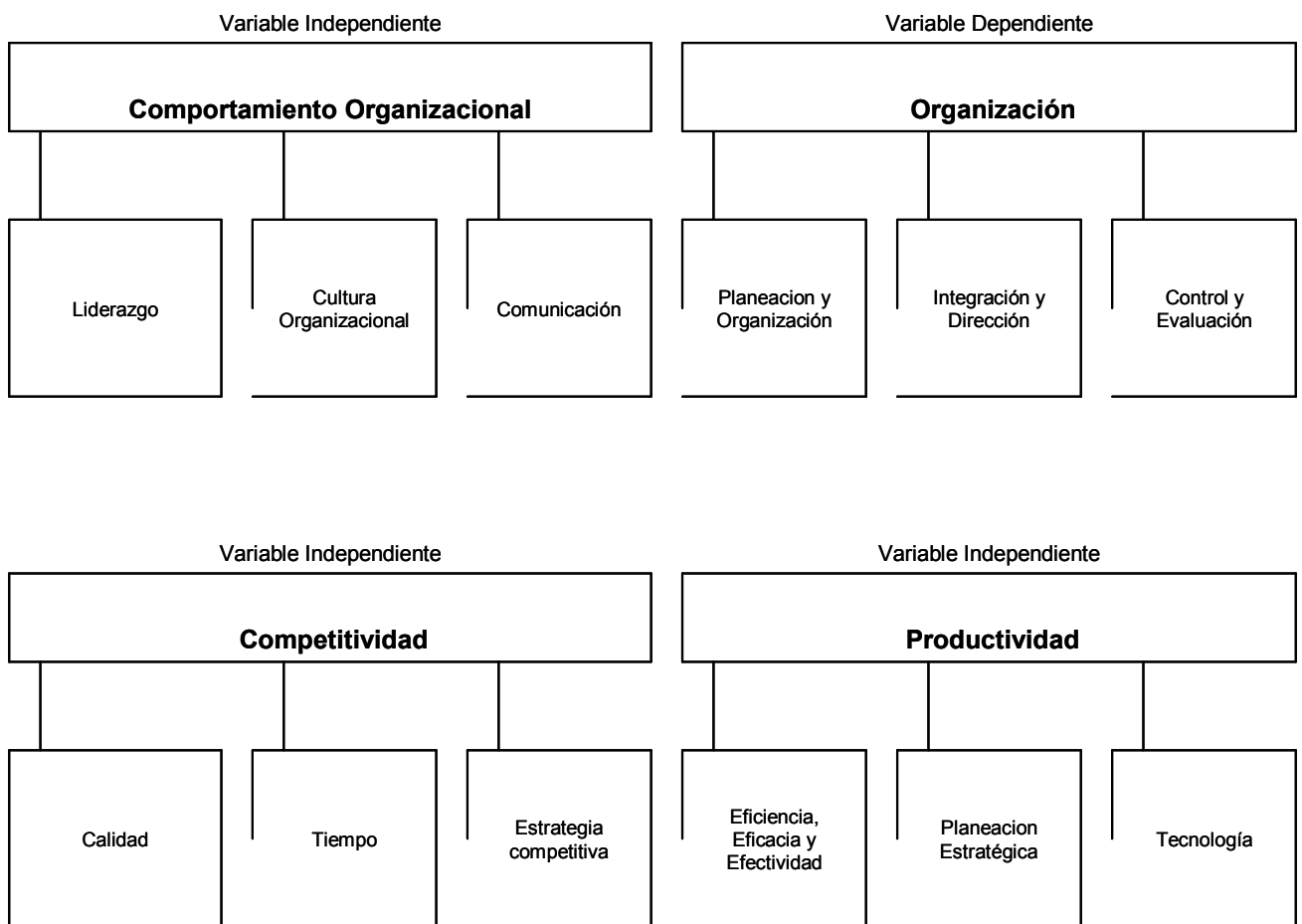


Figura No. I



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

### 4.1.6 Diseño del Instrumento de recolección de datos para el Instrumento.

La encuesta diseñada representa las variables que son efectivas cuando el instrumento de recolección de datos realmente representa a las variables. Si no fuese así, la medición es deficiente y por lo tanto la investigación no sería digna de considerarse.

La forma de integrar el cuestionario es a partir de la elaboración de preguntas de opción múltiple, relacionadas directamente con los enfoques y con las variables, con la finalidad de seleccionar los indicadores más representativos para el diagnóstico.

La categoría de la pregunta y las categorías del contenido se codifican con escalas de calidad equivalentes a un criterio de ponderación porcentual, se codifican porque de lo contrario no puede efectuarse ningún análisis.

Las respuestas de las preguntas de opción múltiple se codifican y ponderan de manera porcentual, es decir que en el caso que existiera un 1, significa un rango entre 100 y 90, para lo cual se considera la media de este número, dando un 95.

**Tabla IX**

No. Pregunta	Preguntas	Respuestas							
		1	2	3	4	5	6	7	8
		Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Mediocre	Mal	Muy Mal	Pésimo
1	Pregunta	95	85	75	65	55	45	30	10

Habiéndose preparado el diseño de realizar las preguntas, se elabora la presentación de la encuesta, la forma de presentar la encuesta es de una manera que al aplicarse, el encuestado la considere fácil y de rápida resolución en un formato que se considera amigable a la vista, con opciones múltiples del 1 al 8, en hoja de papel tamaño carta, impreso a color, presenta como portada los datos particulares del encuestador, siendo opcional dar dichos datos o no, siendo obligatorio a que empresa representa, en el interior se colocan las preguntas con su codificación y ponderación.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

### 4.1.6.1 Formato y Diseño de Encuesta

Dado lo anteriormente comentado y en base a la información ya recabada se realizó un formato, con objeto de conocer las deficiencias de cada empresa constructora con el fin de realizar una evaluación y poder detectar las áreas de oportunidad para cambiar y mejorar dichos procedimientos administrativos y técnicos, considerando en todos los caso la organización el comportamiento humano, la competitividad y la productividad.

 <b>Encuesta de Control Interno</b> <b>Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo</b> <b>Dirección de Auditoría</b>			
Nombre de la Empresa:		Fecha de Elaboración:	
Dirección:		/ /	
Teléfono:			
Nombre del Encuestado:			
Puesto que desempeña:			
<b>Firma</b>			
Con el objeto de evaluar las diferentes empresas constructoras que trabajan para este municipio, se ha elaborado este cuestionario con la finalidad de encontrar las falencias que existen así como promover una mayor eficiencia en sus actividades propias de la empresa.			
Instrucciones de llenado: Responder según su experiencia en la empresa, según la escala proporcionada (marque con una X)			
1.- Excelente	o Exagerado	100-90	5.- Mediocre
2.- Muy bien	o Demasiado	90-80	o habitual
3.- Bien	o Mucho	80-70	6.- Mal
4.- Regular	o Bueno	70-60	o Poco
			7.- Muy Mal
			o Muy poco
			8.- Pésimo
			o Nada
			60-50
			50-40
			40-30
			20-00
<b>Organización</b>			Planeación, Dirección y Control
			<b>1 2 3 4 5 6 7 8</b>
1.- ¿Conoce Usted la Estructura Organizacional de la empresa, así como sus funciones en la misma?			<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
2.- ¿Existen manuales de organización o de políticas y procedimientos en los que Usted pueda revisar sus funciones, así como las de sus compañeros, sean de mayor o menor jerarquía en la empresa?			<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
3.- ¿En qué grado considera que la organización de la empresa es el adecuado?			<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
4.- ¿Cómo a cumplido el personal al establecer la empresa una estructura intencional de roles en cuanto a las funciones de cada persona?			<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
5.- Considera que los perfiles de cada puesto están bien definidos			<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
6.- ¿Usted cómo considera los cursos de capacitación de obra, los cuales, a su parecer han sido productivos o deficientes respecto a las labores que realiza?			<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
7.- ¿De acuerdo a la organización, cómo considera Usted que la empresa cuenta con departamentos que determinen correctamente la aplicación de los recursos que se deben utilizar en cada tarea a realizar?			<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
8.- ¿Ante una situación imprevista, Usted cómo cree que sea la reacción de un grupo de personas si se cuenta con las cuatro acciones básicas como lo que son: planear, organizar, dirigirse y controlar resultados?			<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
9.- ¿Cómo cree Usted que sea el resultado en la empresa constructora al reunir a los cuatro elementos como son: clientes, recursos humanos, recursos de capital y el conocimiento del proceso?			<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
10.- ¿Considera Usted que la empresa ha identificado correctamente los requisitos de las personas, al reclutar, seleccionar, emplear, ascender, evaluar, planear las carreras, remunerar y capacitar a los candidatos, así como a los que desempeñen en la actualidad los trabajos en la constructora?			<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
11.- ¿Considera que la dirección de la empresa posee los principios más importantes como los son: armonía, motivación, liderazgo, comunicación?			<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
12.- ¿Cómo se ha considerado y tomado en cuenta la condición de un líder para nombrar a un gerente en la empresa que Usted trabaja?			<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
13.- ¿Existe dentro de la empresa alguna evaluación en la cual se juzga el desempeño del personal considerando entre otros factores: asistencia, puntualidad, confianza, antigüedad, resultados, sueldo etc ?			<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
14.- ¿Su empresa cuenta con un programa de capacitación? Califique			<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
15.- ¿Existe un programa de inducción para la rápida integración del personal de nuevo ingreso? Califique			<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

Figura No. II



## 4.2. Aplicación del Instrumento estratégico

- Definición de la hipótesis de la investigación para la aplicación del instrumento.
- Definición del tamaño de la muestra, la delimitación territorial que comprende, el tamaño de clasificación de empresas a investigar y que empresas se seleccionan a la que se dirige el diagnóstico.
- Programación y calendarización de la aplicación del instrumento (encuesta)
- Preguntas, Recolección, clasificación y orden de la información obtenida producto de la encuesta.
- Evaluación de la información en función del modelo.

### 4.2.1. Definición de la hipótesis de la investigación para la aplicación del instrumento.

Esta investigación sustenta como hipótesis para las empresas constructoras, que su eficiencia no ha alcanzado el mayor rendimiento productivo requerido para la organización, para lo cual se supone una eficiencia igual o escasamente arriba del 80%

$$H_0 : \mu \geq 80 \%$$

En este instrumento para detectar áreas de oportunidad para la mejora organizacional en las empresas constructoras, se considera que en su estado actual, la eficiencia de la función de las variables es mayor al 80%

En este instrumento para detectar áreas de oportunidad para la mejora organizacional en las empresas constructoras, se considera que en su estado actual, la eficiencia promedio global de los factores que intervienen en la función de las variables es mayor al 80%

### 4.2.2. Definición del tamaño de la población y que empresas se seleccionan a la que se dirige el diagnóstico.

De acuerdo al instrumento para detectar áreas de oportunidad para la mejora organizacional en las empresas constructoras, el análisis se centra en las empresas que están dadas de alta en el padrón de contratistas del Municipio de Guadalupe como objeto de estudio; siendo de esta manera en esencia una población de un universo.

Al seleccionar una muestra y al definir el objetivo del estudio como la unidad de análisis para los fines de investigación, se obtiene como resultado un total de 175 empresas constructoras como tamaño de población, las cuales se consideran como interés central de esta investigación.

Por lo anteriormente comentado se realizó un estudio de las empresas constructoras que se encuentran dados de alta en el padrón de personas físicas o morales con giro en la construcción en este Municipio, con el objeto de obtener el tamaño de la muestra en base al tamaño de la población.





## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

### 4.2.2. Tamaño de la Población.

En la siguiente tabla se muestra una tabla donde se presentan las constructoras registradas de acuerdo a su rango en el año del 2007 y 2008.

**Tabla X**

#### PADRON DE CONTRATISTAS

	NOMBRE DEL CONTRATISTA	REPRESENTANTE LEGAL	No. DE PADRON
1	ABC Y CONSTRUCCIONES, S.A. DE C.V.	SR. ARMANDO BATARSE CARDENAS	SOP-0209/04
5	AGUI URBANISMO, S.A. DE C.V.	ARQ. JOSÉ ROBERTO AGUIRRE MORALES	SOP-0417/07
6	ANTONIO GUEVARA CONTRERAS	C.P. ANTONIO GUEVARA CONTRERAS	SOP-397-07
7	ARQ. ALEJANDRO GARCÍA VILLARREAL	ARQ. ALEJANDRO GARCÍA VILLARREAL	SOP-0153/04
8	ARQ. JORGE VILLANUEVA VALENZUELA	ARQ. JORGE VILLANUEVA VALENZUELA	SOP-0422/07
9	ARQUITECTURA E INGENIERIA 2000, S.A. DE C.V.	LIC. JOSÉ UBALDO CALVILLO GARCÍA	SOP-0252/04
10	AXIS CONSTRUCCIONES DE MONTERREY, S.A. DE C.V.	LIC. ALEJANDRO A. TREVIÑO HINOJOSA	SOP-0427/07
11	AZTECA SERVICIOS Y SUMINISTROS, S.A. DE C.V.	ING. ALONSO BASAÑEZ WEISS	SOP-0420/07
12	BUFETE URBANISTICO, SA DE CV	ARQ. PEDRO OCTAVIO LUNA HERNANDEZ	SOP-0139/04
13	BUFETTE DE OBRAS SERVICIOS Y SUMINISTROS, S.A. DE C.V.	ING. JORGE ALEJANDRO ALVARADO GUERRERO	SOP-097-04
14	CAMINOS Y URBANIZACIONES NACIONALES, S.A. DE C.V.	ING. CESAR JAVIER MARTÍNEZ GARZA	SOP-0056/03
15	CENTRAL COMERCIAL OMEGA, S.A. DE C.V.	SR. FERNANDO ALFONSO FERRIÑO LLANAS	SOP-0400/07
16	CENTRO DE DESARROLLO ORNAMENTAL, S.A. DE C.V.	ING. ALVARO PALAZUELOS ELIZONDO	SOP-0446/07
17	CESAREO CONSTRUCTOR, S.A. DE C.V.	C. MARÍA DE LOS SANTOS ORNELAS P.	SOP-396-07
18	CLAUDIO VILLARREAL Y ASOCIADOS, S.A. DE C.V.	ING. CLAUDI FERNANDO VILLARREAL GARZA	SOP-0432/07
19	COMAR CONSTRUCCIONES, S.A. DE C.V.	ING. EDGAR ALBERTO MARTÍNEZ OROZCO	SOP-0035/03
20	COMOTISA, S.A. DE C.V.	ING. LAZARO SILVA SANCHEZ	SOP-0176/04
21	COMPAÑÍA MEXICANA DE DEMOLICIONES Y VOLADURAS, S.A. DE C.V.	ING. MARIO CÉSAR COLUNGA GONZÁLEZ	SOP-0448/07
22	CONAMSA URBANIZADORA, S.A. DE C.V.	ING. JOSÉ GUILLERMO ALMAGUER MONTEMAYOR	SOP-297/04
23	CONDULINEAS, S.A. DE C.V.	ING. OTHON GERARDO WELSH LOZANO	SOP-064-04
24	CONSTRUCCIÓN DE OBRAS HIDRAULICAS Y SANITARIAS, S.A. DE C.V.	ING. CRISTOBAL SANDOVAL SAUCEDO	SOP-0442/07
25	CONSTRUCCION Y DISEÑO SIMPLIFICADO, S.A. DE C.V.	ING. YOHNNY OSINAGA FLORES	SOP-0428/07
26	CONSTRUCCIÓN Y DISEÑO SIMPLIFICADO, S.A. DE C.V.	ING. YOHNNY OSINAGA FLORES	SOP-0428/07
27	CONSTRUCCIÓN Y URBANIZACIÓN MASTER, S.A. DE C.V.	SR. LUIS ALBERTO ZUÑIGA RODRÍGUEZ	SOP-0399/07
28	CONSTRUCCIÓN Y URBANIZACIÓN GALA, S.A. DE C.V.	ARQ. ENRIQUE GILBERTO RICO GARZA	SOP-0402/07
29	CONSTRUCCIONES AVANT, S.A. DE C.V.	ARQ. SERGIO GONZÁLEZ GONZÁLEZ	SOP-394-07
30	CONSTRUCCIONES CUPRE, S.A. DE C.V.	ING. JORGE TAMEZ TEJEDA	SOP-0271/04
31	CONSTRUCCIONES DYNAMO, S.A. DE C.V.	ING. CESAR EDUARDO GARCÍA GUERRERO	SOP-177/04
32	CONSTRUCCIONES FARO, S.A. DE C.V.	ING. JESÚS LARA VALENZUELA	SOP-0081/04
33	CONSTRUCCIONES GV DE MONTERREY, S.A. DE C.V.	ING. JOSÉ LUIS VALDEZ LOZANO	SOP-032/03
34	CONSTRUCCIONES JES-AR, S.A. DE C.V.	ARQ. SERGIO ARECHANDIETA CASTAÑÓN	SOP-0235/04
35	CONSTRUCCIONES LOS ENCINOS, S.A. DE C.V.	ING. ADRIÁN GERARDO MARTÍNEZ CAMACHO	SOP-375-06
36	CONSTRUCCIONES TORA, S.A. DE C.V.	ING. ALFONSO EMETERIO MONTES GARCÍA	SOP-0435/07
37	CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES ALMESA, S.A. DE C.V.	ING. MARIO VILLANUEVA REYNA	SOP-0463/07
38	CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES LOGA, S.A. DE C.V.	ARQ. JAVIER GARCÍA CANTÚ	SOP-0458/07
39	CONSTRUCCIONES Y ESTRUCTURALES CAMACHO, S.A. DE C.V.	ING. ILDEFONSO RAMÓN CAMACHO LARA	SOP-0094/04



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

40	CONSTRUCCIONES Y MAQUINARIA GUTIERREZ, S.A. DE C.V.	ING. PEDRO ANTONIO GUTIERREZ GARCÍA	SOP-0388-07
41	CONSTRUCCIONES Y PROYECTOS ALTA VISTA, S.A. DE C.V.	ING. HOMERO GUADIANA GONZÁLEZ	SOP-374-06
42	CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS DEL NORESTE, S.A. DE C.V.	ING. MANUEL GERARDO AYALA MONTEMAYOR	SOP-0336/05
43	CONSTRUCCIONES Y URBANIZACIONES ALVIZURI, S.A. DE C.V.	ING. JAVIER JAIME ALVIZURI ACOSTA	SOP-144/04
44	CONSTRUCCIONES Y URBANIZACIONES CAMPA, S.A. DE C.V.	ING. JOSÉ TERESO CAMPA CORONADO	SOP-0241/04
45	CONSTRUCCIONES Y URBANIZACIONES DEL PONIENTE, S.A. DE C.V.	LIC. EUSEBIO SANTOS RODRÍGUEZ RUBIO	SOP-0389-07
46	CONSTRUCCIONES Y URBANIZACIONES REGIONALES, S.A. DE C.V.	ARQ. ALEJANDRO FUENTES FUENTES	SOP-0302/04
47	CONSTRUCCIONES Y URBANIZACIONES VILLA, S.A. DE C.V.	LIC. MAURICIO GARCÁ GARCÍA	SOP-0057/03
48	CONSTRUCTORA VIMASA, S.A. DE C.V.	ING. HECTOR MANUEL VILLANUEVA MARTÍNEZ	SOP-0386/07
49	CONSTRUCTORA ALVIZO MARTÍNEZ Y ASOCIADOS, S.A. DE C.V.	ING. RAÚL CERDA BERNAL	SOP-0434/07
50	CONSTRUCTORA CAPRY, S.A. DE C.V.	ING. REYNALDO A. GARZA SANTOS	SOP-370-06
51	CONSTRUCTORA CIRCULO NARANJA, S.A. DE C.V.	LIC. ANDRES EUGENIO VILLARREAL GARZA	SOP-392-07
52	CONSTRUCTORA COEXSA, S.A. DE C.V.	C.P. ALVARO ADRIÁN MEDINA GONZÁLEZ	SOP-0139/04
53	CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA LAGOZZ, S.A. DE C.V.	ING. MARISOL GÓMEZ GARZA	SOP-0086/04
54	CONSTRUCTORA EXPANSIÓN 2000, S.A. DE C.V.	LIC. ANDRES EUGENIO VILLARREAL GARZA	SOP-391-07
55	CONSTRUCTORA GARZA DEL NORTE, S.A. DE C.V.	ING. JAIME GARZA GARZA	SOP-0384-07
56	CONSTRUCTORA GUAJARDO ZAMBRANO, S.A. DE C.V.	ING. REYES GUAJARDO ZAMBRANO	SOP-0327/05
57	CONSTRUCTORA H.F.C., S.A. DE C.V.	HECTOR FLORES CHAPA	SOP-0414/07
58	CONSTRUCTORA JOMABE, S.A. DE C.V.	ING. JORGE A. MARTÍNEZ BENAVIDES	SOP-122/04
59	CONSTRUCTORA LEGOSA, S.A. DE C.V.	ING. RENE GONZÁLEZ CHAPA	SOP-0100/04
60	CONSTRUCTORA MAIZ MIER, S.A. DE C.V.	ING. JOSÉ SEBASTIAN MAIZ GARCÍA	SOP-0176/05
61	CONSTRUCTORA MARTÍNEZ QUIROGA, S.A. DE C.V.	JAVIER MARTÍNEZ LANKENAU	SOP-0347/05
62	CONSTRUCTORA O BRAS DEL NORTE, S.A. DE C.V.	ING. FERNANDO SALAZAR ISLAS	SOP-1 3-04
63	CONSTRUCTORA PEÑA PALMA, S.A. DE C.V.	C.P. ARTURO MARTÍNEZ RICO	SOP-0257/04
64	CONSTRUCTORA ROGACU, S.A. DE C.V.	C. GUILLERMO VICTOR RODRÍGUEZ DÁVILA	SOP-0059/04
65	CONSTRUCTORA SAYRE, S.A. DE C.V.	ING. SORAIDA YAZMIN ZABLAH MONCADA	SOP-0462/07
66	CONSTRUCTORA Y COMERCIALIZADORA IMPERIAL, S.A. DE C.V.	ING. FRANCISCO JAVIER GARCÍA RAYGOZA	SOP-0423/07
67	COOPERATIVO CONSTRUCTOR, S.A. DE C.V.	IRMA GUADALUPE CASTILLO SAUCEDO	SOP-0408/07
68	COTELSA, S.A. DE C.V.	ING. FERNANDO TREVIÑO LOERA	SOP-066-04
69	DE LEÓN Y LEAL CONSTRUCCIONES, S.A. DE C.V.	LIC. LEONARDO LEAL GARCÍA	SOP-147-04
70	DELTA ESTRUCTURAS Y PROYECTOS, S.A. DE C.V.	ING. EVERARDO TREVIÑO GARZA	SOP-016/03
71	DESARROLLOS LOCSA, S.A. DE C.V.	ING. JOSÉ CARLOS LÓPEZ JUÁREZ	SOP-122/05
72	DESARROLLOS Y CONSTRUCCIONES URBANAS, S.A. DE C.V.	C.P. RAFAEL CERDA MOROLES	SOP-0450/07
73	DICOMSA CONSTRUCCIONES, S.A. DE C.V.	C. ROGELIO EDUARDO CHAVEZ ACOSTA	SOP-091-04
74	DISEÑO INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS, S.A. DE C.V.	ARQ. ALMA ROSA NERI CERDA	SOP-0143/06
75	DISEÑOS Y PROYECTOS MICSА, S.A. DE C.V.	C. FRANCISCO GONZÁLEZ PALACIOS	SOP-381-07
76	DISTRIBUCIONES Y RECUBRIMIENTOS REFRACTARIOS, S.A. DE C.V.	LIC. ELEAZAR J. GONZÁLEZ VILLARREAL	SOP-0405/07
77	DOC CONSTRUCCIONES, S.A. DE C.V.	ING. ALFONSO SÁNCHEZ RAMOS	SOP-0407/07
78	DRENAJES Y PAVIMENTACIONES, S.A. DE C.V.	ANTONIO CORTES MENDOZA	SOP-0412/07
79	DUCTO PUENTES, S.A. DE C.V.	ING. JESÚS GRANADOS CARREÓN	SOP-256/04
80	EDIFICACIONES CAMINOS Y MAQUINARIA, S.A. DE C.V.	C. HERNAN DE JESÚS GARZA GONZÁLEZ	SOP-0419/07
81	EDIFICACIONES Y URBANIZACIONES REGIOMONTANAS, S.A. DE C.V.	ING. JOSÉ I. GUAJARDO GONZÁLEZ	SOP-0092/04
82	EL PARIAN JARDINERIA INTEGRAL, S.A. DE C.V.	ING. ALVARO PALAZUELOS ELIZONDO	SOP-0447/07
83	ELEBA CONSTRUCCIONES, S.A. DE C.V.	ING. ABEL GUADALUPE ELIZONDO SÁNCHEZ	SOP-0215/04
84	EQUIPOS DE POTENCIA ELECTRICA, S.A. DE C.V.	ING. JORGE TRIANA ALVARADO	SOP-0406/07



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

85	ESPECIALIDADES EN ASFALTOS Y DERIVADOS DEL NORTE, S.A. DE C.V.	LIC. JORGE EDUARDO MONDRAGON VILLANUEVA	SOP-0437/07
86	EXCAVACIONES Y OBRAS DEL NORTE, S.A. DE C.V.	ING. MOISES EUGENIO MORALES FLORES	SOP-0387-07
87	FLONDAR CONSTRUCCIONES, S.A. DE C.V.	ING. LUIS FLORES GARZA	SOP-372-06
88	FLORES DE ANDRES, S.A. DE C.V.	ING. ANDRES ZAMBRANO VILLARREAL	SOP-0445/07
89	FORTE INTERNACIONAL, S.A. DE C.V.	ING. CARLOS EMILIO WILLIAMS TANCREDI	SOP-0421/07
90	FUSION ACERO, S.A. DE C.V.	ARQ. RODOLFO GARCÍA VILA	SOP-395-07
91	GARCÍA INGENIEROS, S.A. DE C.V.	ING. JOSÉ EDUARDO GARCÍA GUTIERREZ	SOP-0425/07
92	GARCÍA RODRÍGUEZ CONSTRUCTORES, S.A. DE C.V.	LIC. MARCELO DANIEL GARCÍA RODRÍGUEZ	SOP-0449/07
93	GARMOS SISTEMAS DE DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN, S.A. DE C.V.	ING. ANDRES SILVESTRE GARCÍA RAMOS	SOP-0341/05
94	GARZA GARCÍA CONSTRUCCIONES, S.A. DE C.V.	SR. GUADALUPE GARZA ESCAMILLA	SOP-0454/07
95	GFM INGENIEROS CONSTRUCTORES, S.A. DE C.V.	ING. GERARDO FERRIGNO MALDONADO	SOP-371-06
96	GM EDIFICACIONES Y PROYECTOS, S.A. DE C.V.	ING. HUMBERTO GERARDO MARTÍNEZ CANTÚ	SOP-0420/07
97	GONVEL, S.A. DE C.V.	ING. JOSÉ ÁNGEL GONZÁLEZ VELASCO	SOP-0403/07
98	GRUPO CONSTRUCTOR JANUS, S.A. DE C.V.	LIC. ANA LUISA GONZÁLEZ CONTRERAS	SOP-138/04
99	GRUPO CONSTRUCTOR MARCONCE, S.A. DE C.V.	ING. AURELIO VILLALOBOS CANDIA	SOP-253-04
100	GRUPO MARVE CONSTRUCCIONES, S.A. DE C.V.	ING. MANUEL AARON VELA DAVILA	SOP-0440/07
101	GUAJARDO Y ASOCIADOS CONSTRUCTORA, S.A. DE C.V.	ARQ. JOSÉ FRANCISCO GUAJARDO VALDEZ	SOP-0314/05
102	GUARDA CONSTRUCCIONES Y URBANIZACIONES, S.A. DE C.V.	L.A.E. GUSTAVO A. AGUIRRE CANSECO	SOP-0418/07
103	HERBO DEL NORTE S.A. DE C.V.	CLEMENTE BORTONI IRUEGAS	SOP-0461/07
104	HERCAN CONSTRUCCIONES, S.A. DE C.V.	ING. NACÚ JOSÉ PABLO HERNÁNDEZ HERRERA	SOP-0413/07
105	HERJO URBANIZACIONES, S.A. C.V.	ING. JOSÉ GUADALUPE HERNANDEZ RODRÍGUEZ	SOP-0416/07
106	HUAJUCO CONSTRUCCIONES, S.A. DE C.V.	ING. MANUEL VALDEZ DE LA PEÑA	SOP-0214/04
107	IMPULSORA Y PAVIMENTACIONES, S.A. DE C.V.	ING. ANTONIO LOMELI SALINAS	SOP-0452/07
108	INFRAESTRUCTURA DE VIVIENDA REGIONMONTANA, S.A. DE C.V.	C.P. BERTHA PEREZ FARIAS	SOP-0455/07
109	INFRAESTRUCTURA Y CONSTRUCCIONES GARCÍA, S.A. DE C.V.	ING. ADOLFO GARCÍA CANTÚ	SOP-0190/04
110	ING. JOSÉ EFRAIN CARVAJAL VAZQUEZ	ING. JOSÉ EFRAIN CARVAJAL VAZQUEZ	SOP-168-04
111	ING. MAYRA CECILIA TAPIA GARCÍA	ING. MAYRA CECILIA TAPIA GARCÍA	SOP-0390-07
112	ING. ADOLFO GARCÍA CANTÚ	ING. ADOLFO GARCÍA CANTÚ	SOP-189/04
113	ING. ALEJANDRIO MONTEMAYOR GONZÁLEZ	ING. ALEJANDRIO MONTEMAYOR GONZÁLEZ	SOP-205/04
114	ING. ÁNGEL MACÍAS GARZA	ING. ÁNGEL MACIAS GAUNA	SOP-0299/04
115	ING. ARTURO CASTRO MARTÍNEZ	ING. ARTURO CASTRO MARTÍNEZ	SOP-115/04
116	ING. DAVID CORREA TORRES	ING. DAVID CORREA TORRES	SOP-0443/07
117	ING. FELIX MIGUEL VEGA MORENO	ING. FELIX MIGUEL VEGA MORENO	SOP-0304/04
118	ING. GERARDO GONZÁLEZ PEQUEÑO	ING. GERARDO GONZÁLEZ PEQUEÑO	SOP-0456/07
119	ING. GERMAN ANTONIO DIAZ GARCÍA	ING. GERMAN ANTONIO DIAZ GARCÍA	SOP-0444/07
120	ING. JORGE ALBERTO OBREGON NAVARRO	ING. JORGE ALBERTO OBREGON NAVARRO	SOP-393/07
121	ING. JOSÉ CARLOS LÓPEZ JUÁREZ	ING. JOSÉ CARLOS LÓPEZ JUÁREZ	SOP-111/04
122	ING. JUAN ENRIQUE REYES RAMÍREZ	ING. JUAN ENRIQUE REYES RAMÍREZ	SOP-0221-04
123	ING. JUAN MANUEL MUÑIZ GONZÁLEZ	ING. JUAN MANUEL MUÑIZ GONZÁLEZ	SOP-0460/07
124	ING. LAURA SANCHEZ HURTADO	ING. LAURA SANCHEZ HURTADO	SOP-0165/04
125	ING. LUIS FLORES GARZA	ING. LUIS FLORES GARZA	SOP-0265/04
126	ING. NESTOR GUERRERO SEGURA	ING. NESTOR GUERRERO SEGURA	SOP-049/03
	ING. RICARDO JAIMES QUINTANILLA	RICARDO JAIMES QUINTANILLA	SOP-379-06
	ING. ROGELIO FRANCISCO JIMENEZ ESPINOZA	ING. ROGELIO FRANCISCO JIMENEZ ESPINOZA	SOP-0252/04
127	ING. ROLANDO R. VILLEGAS ORTEGA	ING. ROLANDO R. VILLEGAS ORTEGA	SOP-022/03
128	ING. SERGIO GUERRA TREVIÑO	ING. SERGIO GUERRA TREVIÑO	SOP-0007/03
129	INGENIERIA DE SISTEMAS SANITARIOS Y AMBIENTALES, S.A. DE C.V.	ING. HUMBERTO RENE MALDONADO PEQUEÑO	SOP-0317/05



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

130	INGENIERIA Y CONSTRUCCIONES VYM, S.A. DE C.V.	ING. JOSÉ LUIS VILLARREAL MARTÍNEZ	SOP-0383-07
131	INSTALACIONES MAGA, S.A. DE C.V.	ING. CESAR JAVIER MARTÍNEZ GARZA	SOP-0055/03
132	INTEK CONSTRUCCIONES, S.A. DE C.V.	LIC. JORGE GONZÁLEZ CANTÚ	SOP-0385-07
133	J.C. CONSTRUCCIONES Y URBANIZACIONES, S.A. DE C.V.	C.P. JORGE LUIS CANTÚ CHAPA	SOP-0069/04
134	JOVENA CONSTRUCCIONES, S.A. DE C.V.	SR. JORGE LUIS VENEGAS MARTÍNEZ	SOP-0409/07
135	KENAI CONSTRUCTORA, S.A. DE C.V.	LIC. JOSÉ CANTÚ FERNÁNDEZ	SOP-0409/07
136	LORUSA CONSTRUCCIONES, S.A. DE C.V.	ARQ. SABAS LÓPEZ RODRÍGUEZ	SOP-181/04
137	MAZUKY DISEÑO Y EDIFICACIÓN, S.A. DE C.V.	LIC. CESAR ALEJANDRO GONZÁLEZ GARZA	SOP-0352/06
138	MMI CONSTRUCCIONES, S.A. DE C.V.	ING. JUAN PABLO VILLARREAL MARTÍNEZ	SOP-0026/03
139	MORELOS INMOBILIARIA, S.A. DE C.V.	ING. JOSÉ ANTONIO CAMACHO CORTES	SOP-0438/07
140	MYNYR CONSTRUCTORA, S.A. DE C.V.	C. MIGUEL ÁNGEL DELGADO SONORA	SOP-380-07
141	ORGANIZACIÓN Y SERVICIOS PARA LA CONSTRUCCIÓN, S.A. DE C.V.	ARQ. PABLO FUENTES FUENTES	SOP-103/04
142	PAVIMENTACIONES CAMINOS Y COMPACTACIONES, S.A. DE C.V.	ING. ORLANDO SOTO ROQUE	SOP-0096/04
143	PAVIMENTACIONES Y EXCAVACIONES, S.A. DE C.V.	ING. AGUSTÍN JAIME GÓMEZ PARAS	SOP-0038/03
144	PAVIMENTOS CONSERVACIÓN Y MICROSUPERFICIE, S.A. DE C.V.	ING. FRANCISCO JAVIER DE LA GARZA MARTÍNEZ	SOP-095-04
145	PAVIMENTOS Y CONSTRUCCIONES GARCAN, S.A. DE C.V.	ING. VICTOR HUGO GARCÍA CANTÚ	SOP-0188/04
146	PAVIMENTOS Y DISEÑO DE MONTERREY, S.A. DE C.V.	ING. ANTONIO GARZA AYALA	SOP-369-06
147	PAVIMENTOS, CONSTRUCCIÓN Y MAQUINARIA, S.A. DE C.V.	C. FRANCISCO JAVIER PELAYO MARTÍNEZ	SOP-0457/07
	PAYOBSA CONSTRUCCIONES, S.A. DE C.V.	SR. JOSÉ FRANCISCO SAUCEDA ROBLEDO	SOP-0328/05
148	PICO INFRAESTRUCTURA URBANA, S.A. DE C.V.	ING. FELIX LEONEL PICO AGUIRRE	SOP-0178/04
149	POOL TECH DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	SR. JOSÉ LUIS DÍAZ GARCÍA	SOP-0404/07
150	PRISMA DESARROLLOS, S.A. DE C.V.	ING. JOSÉ FRANCISCO GUTIERREZ CANTÚ	SOP-0430/07
151	PROLIXE, S.A. DE C.V.	LIC. RAMON SANTOS VELA	SOP-0436/07
152	PROVEEDORES ASFALTICOS, S.A. DE C.V.	ING. AGUSTÍN JAIME GÓMEZ PARAS	SOP-0426/07
153	PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES GAVE, S.A. DE C.V.	ISMAEL DE LA GARZA MIRANDA	SOP-0431/07
154	RECURSOS DE ARQUITECTO Y ASOCIADA, S.A. DE C.V.	ARQ. JAVIER TREVIÑO GONZÁLEZ	SOP-0459/07
155	REGIO CONSTRUCTORA E INGENIERIA URBANA, S.A. DE C.V.	ARQ. FRANCISCO ISRAEL RIVAS SÁNCHEZ	SOP-0295/04
156	REGIO EDIFICACIONES DEL NORTE, S.A. DE C.V.	ING. GUSTAVO ADOLFO MENA OLVEDA	SOP-082-04
157	REGIONMONTANA DE CONSTRUCCIÓN Y SERVICIOS, S.A. DE C.V.	ING. ALFREDO SAUCEDO RIVERA	SOP-0323/05
158	REGIONMONTANA DE URBANIZACIONES Y FLETES, S.A. DE C.V.	ING. CESAR BETANCOURT AYALA	SOP-310/04
159	RODADA CONSTRUCCIONES, S.A. DE C.V.	ING. JOSÉ LUIS RODRÍGUEZ SANDOVAL	SOP-242/04
160	ROLANDO TREVIÑO CONSTRUCCIONES, S.A. DE C.V.	ARQ. ROLANDO TREVIÑO GONZÁLEZ	SOP-0433/07
161	SAGO CONSTRUCCIONES Y URBANIZACIONES, S.A. DE C.V.	ING. OSCAR SAINZ GARZA	SOP-277-04
162	SAJ MEN, S.A. DE C.V.	JESUS HUMBERTO MARTINEZ DE LA CRUZ	SOP-0453/07
163	SANE CONSTRUCTORA, S.A. DE C.V.	ING. ALBERTO GUTIERREZ SALINAS	SOP-0116/04
164	SANEAMIENTO INDUSTRIAL DE RESIDUOS, S.A. DE C.V.	LIC. GILBERTO CHAVEZ RAMOS	SOP-0439/07
165	SAS DEL NORTE, S.A. DE C.V.	ING. JORGE LUIS SALDAÑA GARZA	SOP-0451/07
166	SELLOS Y PAVIMENTOS, S.A. DE C.V.	C.P. OLIVER GALVAN MARTÍNEZ	SOP-0074/04
167	SEMEX, S.A.	LIC. HECTOR E. BRUNELL GZZ	SOP-0085/04
168	SEÑALES Y PROYECTOS, S.A.	LIC. LIONEL RODRIGUEZ GZZ	SOP-0365/06
169	SERVICIOS PRIMARIOS GUERRA, S.A. DE C.V.	LIC. JOHNATAN GUERRA CABALLERO	SOP-0464/07
170	STRUCTOR CONSTRUCCIONES, S.A. DE C.V.	ING. ALBERTO RODRÍGUEZ CAVAZOS	SOP-0382-07
171	TECNO ASFALTOS APLICADOS, S.A. DE C.V.	LIC. LUCIANO CISNEROS LÓPEZ	SOP-207-04
172	TRACKER CONSTRUCCIONES, S.A. DE C.V.	ING. CÉSAR ANTONIO GARCÍA GARCÍA	SOP-0429/07
173	URBANIZACIONES VIGA, S.A. DE C.V.	ING. VICTOR F. GARCÍA URTEAGA	SOP-0186/04
174	WILLIAM MEJIA BARRERA	WILLIAM MEJIA BARRERA	SOP-0441/07
175	ZERCA PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES, S.A. DE C.V.	LIC. JESÚS ZERTUCHE CAZARES	SOP-376-06

**Nota:** 175 empresas constructoras es el universo de la muestra.



#### 4.2.2.1.- Definición del tamaño de la muestra

Para la realización de la presente investigación se consideraron datos de las empresas constructoras que se encuentran registradas en el padrón de empresas constructoras del municipio de Guadalupe

De la tabla anterior se escogió el universo de las empresas constructoras por ser el objetivo de estudio de la investigación, y este tipo de empresas cuentan con una cantidad de 175. Con el objetivo de disminuir el mínimo error para las predicciones, se determina a continuación el tamaño de la muestra, de la cual se establece un error estándar de 0.50 (Hernández, 2003).

En base a esta información se realizó el cálculo para determinar la cantidad de encuestas a aplicar dando un total de 23 encuestas a aplicar, según se muestra en cálculo siguiente a este párrafo.

##### Análisis de la muestra

Para encontrar el tamaño de la muestra, con el objetivo de medir y disminuir al mínimo el error estándar de la predicción en la presente investigación, se utilizaron las siguientes formulas (Hernández, 2003).

##### Tamaño provisional de la muestra

$$N' = \frac{S^2}{V^2}$$

$S^2$  = varianza de la muestra =  $p(1-p)$   
 $V^2$  = varianza de la población =  $(Se)^2$

##### Tamaño de la muestra

$$n = \frac{n'}{1 + (n'/N)}$$

N=	tamaño de la población =	175
S2 =	Varianza de la muestra =	0,09
V2 =	Varianza de la población al cuadrado =	0,0025
p =	porcentaje estimado de la muestra =	0.90
Se =	error estándar =	0.015
n' =	tamaño provisional de la muestra =	36
n =	Tamaño de la muestra	23

**NOTA:** Para nuestro análisis se consideraron 25 empresas encuestadas con el fin de obtener una mayor muestra de la población.



**Tabla XI:** Calculo para determinar el tamaño de la Muestra

	Ejemplo: Si el Universo de empresas es igual a 175		
Se= error estándar menor de 0.015	Solo cambien en las formulas el valor de N		
N= tamaño de la población = 175	Revisen la teoria en el libro de Hdz. Sampieri.		
n = tamaño de la muestra = $\frac{n'}{1 + (n'/N)}$			
$S^2 =$ varianza de la muestra = $p(1-p)$			
$V^2 =$ varianza de la población = $(Se)^2$			
$n' =$ tamaño provisional de la muestra = $\frac{S^2}{V^2} = 36$			
Por lo que el número de empresas que se deberán de encuestar serán 15.			
	$S^2 =$	0,09	
	$V^2 =$	0,0025	
	$n' =$	175	
Sustituyendo en la formula de tamaño de la muestra	$n =$	22,6368159	
		23 encuestas	
<b>Obtenemos el tamaño de la muestra son 23 empresas que se tendran que encuestar</b>			

**NOTA:** Para nuestro análisis se consideraron 25 empresas encuestadas con el fin de obtener una mayor muestra de la población.



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

### 4.2.3.- Definición Programación y Calendarización de la aplicación del instrumento (encuesta)

De esta manera la selección de empresas a aplicar la encuesta fue en función de la disponibilidad de aceptación de los encuestados, con un tiempo promedio de aplicación de la entrevista de 15 minutos por encuesta

De las 25 empresas encuestadas, la entrevista se realizó antes de empezar unos concursos de obra pública programados entre los meses de abril y mayo, las cuales se describen a continuación:

#### Tamaño de la muestra

**Tabla XII**

No.	NOMBRE DEL CONTRATISTA	REPRESENTANTE LEGAL
1	ABC Y CONSTRUCCIONES, S.A. DE C.V.	SR. ARMANDO BATARSE CARDENAS
8	ARQ. JORGE VILLANUEVA VALENZUELA	ARQ. JORGE VILLANUEVA VALENZUELA
10	AXIS CONSTRUCCIONES DE MONTERREY, S.A. DE C.V.	LIC. ALEJANDRO A. TREVIÑO HINOJOSA
13	BUFETTE DE OBRAS SERVICIOS Y SUMINISTROS, S.A. DE C.V.	ING. JORGE ALEJANDRO ALVARADO GUERRERO
19	COMAR CONSTRUCCIONES, S.A. DE C.V.	ING. EDGAR ALBERTO MARTÍNEZ OROZCO
22	CONAMSA URBANIZADORA, S.A. DE C.V.	ING. JOSÉ GUILLERMO ALMAGUER MONTEMAYOR
30	CONSTRUCCIONES CUPRE, S.A. DE C.V.	ING. JORGE TAMEZ TEJEDA
33	CONSTRUCCIONES GV DE MONTERREY, S.A. DE C.V.	ING. JOSÉ LUIS VALDEZ LOZANO
54	CONSTRUCTORA EXPANSIÓN 2000, S.A. DE C.V.	LIC. ANDRES EUGENIO VILLARREAL GARZA
55	CONSTRUCTORA GARZA DEL NORTE, S.A. DE C.V.	ING. JAIME GARZA GARZA
58	CONSTRUCTORA JOMABE, S.A. DE C.V.	ING. JORGE A. MARTÍNEZ BENAVIDES
66	CONSTRUCTORA Y COMERCIALIZADORA IMPERIAL, S.A. DE C.V.	ING. FRANCISCO JAVIER GARCÍA RAYGOZA
69	DE LEÓN Y LEAL CONSTRUCCIONES, S.A. DE C.V.	LIC. LEONARDO LEAL GARCÍA
71	DESARROLLOS LOCSA, S.A. DE C.V.	ING. JOSÉ CARLOS LÓPEZ JUÁREZ
87	FLONDAR CONSTRUCCIONES, S.A. DE C.V.	ING. LUIS FLORES GARZA
96	GM EDIFICACIONES Y PROYECTOS, S.A. DE C.V.	ING. HUMBERTO GERARDO MARTÍNEZ CANTÚ
118	ING. GERARDO GONZÁLEZ PEQUEÑO	ING. GERARDO GONZÁLEZ PEQUEÑO
122	ING. JUAN ENRIQUE REYES RAMÍREZ	ING. JUAN ENRIQUE REYES RAMÍREZ
126	ING. NESTOR GUERRERO SEGURA	ING. NESTOR GUERRERO SEGURA
131	INSTALACIONES MAGA, S.A. DE C.V.	ING. CESAR JAVIER MARTÍNEZ GARZA
138	MMI CONSTRUCCIONES, S.A. DE C.V.	ING. JUAN PABLO VILLARREAL MARTÍNEZ
141	ORGANIZACIÓN Y SERVICIOS PARA LA CONSTRUCCIÓN, S.A. DE C.V.	ARQ. PABLO FUENTES FUENTES
142	PAVIMENTACIONES CAMINOS Y COMPACTACIONES, S.A. DE C.V.	ING. ORLANDO SOTO ROQUE
145	PAVIMENTOS Y CONSTRUCCIONES GARCAN, S.A. DE C.V.	ING. VICTOR HUGO GARCÍA CANTÚ
170	STRUCTOR CONSTRUCCIONES, S.A. DE C.V.	ING. ALBERTO RODRÍGUEZ CAVAZOS



#### 4.2.4.- Preguntas, Recolección, clasificación y orden de la información obtenida producto de la encuesta.

En este punto se muestran las preguntas y los datos obtenidos de cada variable, así como su ponderación a efectos de obtener un instrumento verídico y eficaz, que cumpla como los requerimientos necesarios para tener la confianza en la aplicación del instrumento.

**Tabla IX**

No. Pregunta	Preguntas	Respuestas							
		1	2	3	4	5	6	7	8
		Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Mediocre	Mal	Muy Mal	Pésimo
1	Pregunta	95	85	75	65	55	45	30	10

La categoría de la pregunta y las categorías del contenido se codifican con escalas de calidad equivalentes a un criterio de ponderación porcentual, se codifican porque de lo contrario no puede efectuarse ningún análisis.

Las respuestas de las preguntas de opción múltiple se codifican y ponderan de manera porcentual, es decir que en el caso que existiera un 1, significa un rango entre 100 y 90, para lo cual se considera la media de este número, dando un 95.





### 4.2.4.1 Variable Organización

Se divide en las siguientes preguntas.

**Tabla XIII**

1	¿Conoce Usted la Estructura Organizacional de la empresa, así como sus funciones en la misma?
2	¿Existen manuales de organización o de políticas y procedimientos en los que Usted pueda revisar sus funciones, así como las de sus compañeros, sean de mayor o menor jerarquía en la empresa?
3	¿En que grado considera que la organización de la empresa es el adecuado?
4	¿Cómo a cumplido el personal al establecer la empresa una estructura intencional de roles en cuanto a las funciones de cada persona?
5	¿Considera que los perfiles de cada puesto están bien definidos?
6	¿Usted cómo considera los cursos de capacitación de obra, los cuales; a su parecer han sido productivos o deficientes respecto a las labores que realiza?
7	¿De acuerdo a la organización, como considera Usted que la empresa cuenta con departamentos que determinen correctamente la aplicación de los recursos que se deben utilizar en cada tarea a realizar?
8	¿Ante una situación imprevista, Usted cómo cree que sea la reacción de un grupo de personas si se cuenta con las cuatro acciones básicas como lo que son: planear, organizar, dirigirse y controlar resultados?
9	¿Cómo cree Usted que sea el resultado en la empresa constructora al reunir a los cuatro elementos como son: clientes, recursos humanos, recursos de capital y el conocimiento del proceso?
10	¿Considera Usted que la empresa ha identificado correctamente los requisitos de las personas, al reclutar, seleccionar, emplear, ascender, evaluar, planear las carreras, remunerar y capacitar a los candidatos, así como a los que desempeñan en la actualidad los trabajos en la constructora?
11	¿Considera que la dirección de la empresa posee los principios más importantes como los son: armonía, motivación, liderazgo, comunicación?
12	¿Cómo se ha considerado y tomado en cuenta la condición de un líder para nombrar a un gerente en la empresa que Usted trabaja?
13	¿Existe dentro de la empresa alguna evaluación en la cual se juzga el desempeño del personal considerando entre otros factores: asistencia, puntualidad, confianza, antigüedad, resultados, sueldo etc.?
14	¿Su empresa cuenta con un programa de capacitación? Califíquelo
15	¿Existe un programa de inducción para la rápida integración del personal de nuevo ingreso? Califíquelo
16	¿Considera que actualmente su empresa cuenta con los recursos humanos suficiente para el desempeño de las actividades que realiza?
17	¿Qué tan común ha sido encontrar en su empresa supervisores, residentes o gerentes con pocos conocimientos técnicos y sin el perfil adecuado para cumplir sus funciones y resolver problemas?
18	¿De que manera han sido usadas las técnicas y los sistemas de control que se llevan a cabo dentro de la empresa?



### Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

19	¿Considera que el sistema de control de la empresa, ha cumplido con la finalidad de asegurar que la empresa actúe conscientemente y conociendo las causas de sus fallos y de sus éxitos?
20	¿Se han aplicado mediciones estadísticas de valores paramétricos en la empresa para evaluar el control?
21	¿En base a su experiencia considera como optimo el método para lograr la fijación y revisión de los objetivos alcanzados, medibles, específicos y diseñados por la empresa?



#### 4.2.4.2 Variable Comportamiento Humano

Se divide en las siguientes preguntas

**Tabla XIV**

1	¿Considera Usted que la comunicación informal (chismes, chat, teléfono) influye en el rendimiento de la fuerza de trabajo de la empresa?
2	¿Considera que la empresa mediante la comunicación establece y difunde sus metas, planes, logros, su personal y de otros tipos en la forma mas efectiva y eficiente?
3	¿Considera que existen barreras o restricciones que no permiten lograr una buena comunicación con los compañeros, en especial aquellas que incluyen en las relaciones interpersonales de la gente, así como con el ambiente externo?
4	¿De que manera la empresa ha catalogado al personal de su empresa, considerando sus costumbres, normas y valores que posee cada uno de ellos?
5	¿De que forma cree que existen jerarquías dentro de la constructora, lo cual provoca que los trabajadores con cierto nivel, esta obligado a comportarse de cierta forma, ya que juega un papel?
6	¿Considera que la empresa espera que las personas participen activamente en la conducción de la organización y sus deberes, o que callen y acaten las órdenes impartidas por los jefes?
7	¿De alguna manera conoce Usted la misión, la visión, y los valores de la empresa, lo cual le permita saber el tipo de cultura deseada, con objeto de ir introduciendo cambios, mediante una estrategia?
8	¿Cómo ha percibido la cultura dentro de la empresa la cual si bien es cierto, es difícil de describir, intangible, e implícita, es importante para ver el comportamiento día a día del lugar de trabajo?
9	¿De que manera influye el ambiente de la empresa y como guía las acciones y la conducta de los empleados para cumplir con los propósitos de la organización?
10	¿Existen algunos puntos clave para considerar un cambio cultural de la empresa?
11	¿De que manera el liderazgo de la empresa ayuda a un grupo ha identificar hacia donde se dirige y luego lo motiva a alcanzar sus metas?
12	¿El equipo con el cual trabaja el líder ha tenido libertad para tomar decisiones, de tal manera que se encuentre motivado para realizar sus actividades?
13	¿Considera que el gerente de la empresa posee el liderazgo necesario para mantener al personal a su cargo motivado?
14	¿Se evalúan algunas de las cualidades básicas de los supervisores lideres y eficientes tales como la comprensión, empatía, escuchar, comunicar, inspirar auto confianza, ser justo, leal, optimista, entre otros?
15	¿Se motiva al personal, con el fin de que se trabaje más y con resultados óptimos, así como realizar las tareas más difíciles dentro de la empresa?



### 4.2.4.3 Variable Competitividad

Se divide en las siguientes preguntas

**Tabla XV**

1	¿Piensa que la empresa constructora ha logrado una buena calidad en su desempeño, el trabajo que realiza, su resultado y el servicio que ofrece a los clientes?
2	¿Considera que con base a la calidad la empresa puede seguir con los pasos firmes y poder tener un buen prestigio como empresa constructora?
3	¿Al entrar la calidad en la estrategia general de organización, considera que es determinante la satisfacción del cliente como primicia?
4	¿Qué tan eficaz ha resultado el aseguramiento de la calidad para la empresa?
5	¿Se han aplicado los principios que sirven de guía para la calidad como lo que son la calidad es lo primero, los clientes son el núcleo de todo lo que hacemos, la mejora continua es esencial, el compromiso de los empleados es nuestra forma de vida, los proveedores y los distribuidores son nuestros servicios?
6	¿Se ha logrado que la calidad cumpla con sus requisitos de los consumidores de la empresa?
7	¿Usted cree que se han determinado las características de calidad reales necesarias dentro de la empresa?
8	¿Que tan importante cree que sea la administración del tiempo en donde usted trabaja?
9	¿Se han aplicado dentro de la empresa principios básicos para administrar con eficiencia el tiempo, tales como reportes de actividades de una semana completa?
10	¿Se cuenta con horarios de asistencia, en los cuales se comprueba el uso eficiente del tiempo de los trabajadores?
11	¿Ha observado que la desorganización y mala planeación de las actividades, se convierte en una barrera para optimizar su tiempo?
12	¿Se cuenta con algunos cursos para directivos sobre la gestión del tiempo para aplicarse dentro de la empresa constructora?
13	¿En que grado piensa que los directivos no le dan la importancia necesaria a la administración eficientemente el tiempo dentro de la empresa?
14	¿Existe una exigencia por parte de los mercados, en la que solicite calidad demostrable y se certifique al realizar los trabajos, entregárselos a los clientes a su debido tiempo?
15	¿Cree que la empresa ha realizado estrategias competitivas para obtener precios más bajos y las cantidades de equilibrio para un mejor presupuesto con sus clientes?
16	¿Se ha logrado la competitividad empresarial que se emplea en la empresa, en comparación con las demás empresas que existen a su alrededor?
17	¿Considera que la mercadotecnia se encuentra asociada con los ingresos que genera una empresa constructora?



#### 4.2.4.4 Variable Productividad

Se divide en las siguientes preguntas

**Tabla XVI**

1	¿Piensa que la empresa constructora utiliza la tecnología adecuada en las operaciones de la mano de obra, capital, administración y el conocimiento científico que se requiere en ella?
2	¿Cree que dentro de la empresa constructora la tecnología que se utiliza como la maquinaria, aparatos de oficina etc., genera una mayor utilidad y mejor desarrollo en la realización de sus proyectos?
3	¿ La empresa en ciertas ocasiones ha llegado a utilizar la tecnología como una estrategia para obtener más logros y beneficios dentro de sus labores como una empresa de servicio?
4	¿La empresa constructora ofrece alguna capacitación del personal de la tecnología con la que cuenta y así mismo evitar un exceso de personal poco desarrollado y una escasez de gente desarrollada?
5	¿Se ha exigido mayores habilidades y cualidades intelectuales a todo el personal por la tecnología que se aplica en la empresa?
6	¿Piensa que la empresa cuenta con alternativas al ver que la nueva tecnología obliga a despedir empleados que tienen historiales de trabajo satisfactorio pero con habilidades pasadas de moda?
7	¿De que manera la empresa constructora ha revisado y ajustado sus propias estrategias que lleva a cabo en la organización, para competir en una forma más satisfactoria?
8	¿Cómo es la forma de negociación de la empresa constructora que se tiene con los clientes al comercializar sus servicios y al darle los mejores precios de los cuales se hayan cotizado?
9	¿Ofrece la empresa la capacidad para mejorar sus servicios (calidad, costo), para así poder atraer la atención de la demanda y obtener buenos resultados al realizarlos?
10	¿La empresa sabe determinar en qué obra o trabajo conviene participar en base a su planeación estratégica?
11	¿De que manera la constructora mide el nivel de efectividad de la empresa respecto a los factores de producción que inciden en ella, tales como los materiales, la maquinaria y la mano de obra?
12	¿De que manera se han utilizado comúnmente los criterios en la empresa tales como son la eficiencia, efectividad y eficacia, los cuales están muy relacionados con la calidad y la productividad de la empresa?
13	¿Se han implantado los puntos de partida de un plan de producción de la base para lograr el aumento de la efectividad y el ahorro de recursos de la empresa?



#### 4.2.5.- Evaluación de la información.

Se ordenen los datos por la cantidad de veces de respuestas presentadas en las matrices de datos tal y como se puede apreciar en las matrices de frecuencia de variables para obtener su promedio y determinar su eficiencia.

Dicha matrices se representan en el análisis factorial y se utiliza en la presente investigación para verificar la eficiencia de cada una de las variables.



### 4.3.- Aplicación de Análisis Cuantitativos

- Diseño y confiabilidad del instrumento.
- Resultados de la encuesta aplicada.
- Resultados en el programa SPSS.
- Análisis cuantitativos
- Matriz inicial de datos
- Análisis de medidas de tendencia central
- Análisis factorial

#### 4.3.1. Diseño y Confiabilidad del instrumento

Para la recopilación de datos, se diseñó un cuestionario (ver figura II) y se aplicó a 24 empresas constructoras del área metropolitana de Monterrey, que se encuentran en los registros del padrón del municipio.

El cuestionario esta integrado por 66 items de la siguiente manera:

##### **Tabla XVII**

- Organización	21
- Comportamiento Humano	15
- Competitividad	17
- Productividad	13

Para la elaboración del instrumento de medición se consideraron los objetivos, las hipótesis y el marco teórico de la investigación. Posteriormente se formularon las preguntas, las cuales pasaron por un proceso de validación y filtración, para aceptación.

Después se realizó la prueba de confiabilidad del instrumento. La técnica que se utilizó fue el coeficiente Alfa de Cronbach, con apoyo del software SPSS, el cual permite comprobar el contexto interno de cada item.

Se considera que el cuestionario es igual, cuando el Alfa de Cronbach tiende a 1, y se considera aceptable a partir de los resultados de 0.70.

Los resultados obtenidos del coeficiente Alfa de Cronbach muestran en la tabla, con un valor de 0.9838 y Standard Cronbach Alfa de 0.9868, lo cual queda demostrada la confiabilidad del instrumento.



### 4.3.2. Resultados de la encuesta aplicada

Ya teniendo los resultados de las encuestas aplicadas, se procedió a vaciar dichos datos en una hoja de Excel para posteriormente pasar dichos resultados al programa estadístico SPSS dándonos como resultado lo siguiente.-

#### 4.3.2.1.- Variable Organización

**Tabla XVIII**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
ING. JOSE JUAN ENRIQUE REYES RAMIREZ	85	75	85	65	55	85	85	85	75	75	85	85	75	75	75	65	85	85	75	85	
DE LEON Y LEAL CONSTRUCCIONES	10	65	30	30	10	30	10	10	45	30	30	45	30	55	30	10	75	65	45	75	45
GERARDO GONZALEZ PEQUEÑO	85	95	85	85	85	85	85	75	85	75	85	85	65	65	65	85	75	85	85	85	85
CONSTRUCCIONES G.V. DE MTY. S.A.	85	75	75	75	75	75	75	75	85	75	95	75	75	65	65	75	65	75	75	65	75
CONSTRUCTORA EXPANSION 2000	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
ARQ. JORGE VILLANUEVA V.	85	75	85	85	85	85	85	85	85	85	75	85	65	75	75	85	85	85	85	85	85
MMI CONSTRUCCIONES S.A DE C.V.	85	85	95	95	95	95	95	85	95	95	95	95	95	95	95	95	30	85	95	85	85
ING. NESTOR GUERRERO SEGURA	95	75	85	75	75	85	75	65	85	75	85	75	85	85	65	95	75	85	85	85	75
ORGANIZACIÓN Y SERVICIO PARA LA CONSTRUCCION	95	95	85	95	95	95	95	85	85	95	95	85	75	55	45	95	30	65	85	45	65
STRUCTOR CONSTRUCCIONES	75	75	85	85	85	85	85	95	85	85	85	75	95	85	95	85	75	75	95	85	85
CONSTRUCTORA OBRAS DEL NORTE S.A.	85	75	75	85	85	85	85	85	95	95	95	85	85	85	85	95	95	85	95	85	95
ABC Y CONSTRUCCIONES S.AA DE C.V.	85	95	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	75	85	95	95	95	75	75	85
CONSTRUCCIONES CUPRE	85	55	85	75	95	85	45	85	75	75	95	75	65	85	75	95	75	85	85	75	65
GTM PROYECTOS.A DE C.V.	85	85	85	85	85	85	85	95	85	75	85	85	75	65	65	75	85	75	75	75	75
CONAMSA URBANIZADORA	95	65	85	85	85	65	85	85	85	85	85	85	75	55	65	85	30	85	85	30	85
INSTALACIONES MAGA S.A. DE C.V.	85	85	75	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
COMAR CONSTRUCCIONES S.A DE C.V.	85	85	85	75	85	85	85	75	75	85	85	85	75	85	85	85	65	85	85	75	75
DESARROLLOS LOCSA S.A. DE C.V.	95	85	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	85	85	95	10	95	95	95	95
CONSTRUCTORA JOMARE S.A DE C.V.	85	85	85	75	75	85	85	85	85	85	85	95	85	75	75	85	75	85	85	75	85
FLONDAR CONSTRUCCIONES	65	75	75	65	75	65	75	65	75	75	75	65	65	65	65	85	55	85	85	65	75
PAVIMENTOS Y CONSTRUCCIONES GAITAN S.A DE C.V	95	75	75	85	85	85	85	85	85	85	85	85	75	65	85	85	85	85	85	75	75
PAVIMENTACIONES, CAMINOS Y COMPACTACIONES S.A DE C.V.	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	75	85	85	85	30	75	85	75	75
AXIS CONSTRUCCIONES DE MTY	85	75	85	75	85	85	75	85	85	75	75	85	65	65	65	75	65	65	65	65	75
BUFETTE DE OBRAS SERV Y SUM	95	85	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
CONSTRUCTORA Y COMERCIALIZADORA IMPERIAL	85	75	95	95	75	95	95	95	95	95	85	85	85	85	85	95	85	95	95	95	85





### 4.3.2.2.- Variable Comportamiento Humano

Tabla XIX

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
ING. JOSE JUAN ENRIQUE REYES RAMIREZ	65	75	65	75	75	75	75	75	85	75	85	85	85	85	85
DE LEON Y LEAL CONSTRUCCIONES	95	95	45	65	30	30	55	45	30	10	55	55	30	30	30
GERARDO GONZALEZ PEQUEÑO	75	75	65	75	65	75	75	75	75	65	75	75	75	65	75
CONSTRUCCIONES G.V. DE MTY. S.A.	95	95	75	75	75	75	75	75	85	85	85	75	85	75	85
CONSTRUCTORA EXPANSION 2000	85	95	10	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
ARQ. JORGE VILLANUEVA V.	45	75	75	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
MMI CONSTRUCCIONES S.A DE C.V.	85	85	45	95	85	85	85	85	85	85	95	95	95	95	95
ING. NESTOR GUERRERO SEGURA	75	85	65	75	95	85	95	85	85	95	95	75	75	95	75
ORGANIZACIÓN Y SERVICIO PARA LA CONSTRUCCION	95	95	10	65	30	45	85	65	85	45	65	85	95	95	95
STRUCUTOR CONSTRUCCIONES	55	85	45	65	45	65	95	85	95	85	95	85	95	85	85
CONSTRUCTORA OBRAS DEL NORTE S.A.	75	85	85	95	95	95	95	95	85	85	95	95	95	95	95
ABC Y CONSTRUCCIONES S.AA DE C.V.	95	95	65	30	85	75	85	75	85	65	75	10	65	75	95
CONSTRUCCIONES CUPRE	75	85	75	85	75	45	75	95	85	75	85	75	75	85	75
GTM PROYECTOS.A DE C.V.	30	75	65	75	75	75	75	75	75	75	75	75	85	75	75
CONAMSA URBANIZADORA	75	85	45	75	85	85	85	85	75	55	75	85	85	85	85
INSTALACIONES MAGA S.A. DE C.V.	85	85	85	85	85	85	85	85	85	75	75	85	85	85	85
COMAR CONSTRUCCIONES S.A DE C.V.	75	75	75	85	85	85	85	75	75	85	85	75	85	85	75
DESARROLLOS LOCSA S.A. DE C.V.	95	95	10	95	10	95	95	95	95	10	95	75	95	85	95
CONSTRUCTORA JOMARE S.A DE C.V.	85	95	75	85	85	75	85	85	85	75	85	85	95	85	75
FLONDAR CONSTRUCCIONES	75	95	45	65	65	85	85	75	75	65	75	85	75	75	75
PAVIMENTOS Y CONSTRUCCIONES GAITAN S.A DE C.V	85	85	65	85	85	85	85	85	85	75	85	85	85	75	85
PAVIMENTACIONES, CAMINOS Y COMPACTACIONES S.A DE C.V.	55	75	30	75	75	55	75	75	75	75	75	75	65	65	75
AXIS CONSTRUCCIONES DE MTY	65	75	65	65	65	75	85	65	75	75	85	85	95	75	75
BUFETTE DE OBRAS SERV Y SUM	65	95	10	95	65	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
CONSTRUCTORA Y COMERCIALIZADORA IMPERIAL	85	95	85	95	75	85	95	95	95	85	95	95	95	85	95



## Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

### 4.3.2.3.- Variable Competitividad

**Tabla XX**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
ING. JOSE JUAN ENRIQUE REYES RAMIREZ	75	85	85	85	85	85	85	85	75	85	75	75	85	75	75	85	
DE LEON Y LEAL CONSTRUCCIONES	10	10	10	45	10	10	10	10	10	55	30	55	55	10	10	45	10
GERARDO GONZALEZ PEQUEÑO	85	85	75	75	85	75	85	85	85	85	85	75	75	75	75	65	85
CONSTRUCCIONES G.V. DE MTY. S.A.	95	95	75	75	75	75	75	75	85	75	85	65	75	75	75	75	85
CONSTRUCTORA EXPANSION 2000	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	75	95	95	95	95
ARQ. JORGE VILLANUEVA V.	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	65	85	75	75	85	85	75
MMI CONSTRUCCIONES S.A DE C.V.	95	95	95	95	95	95	85	85	95	95	95	95	30	85	85	85	75
ING. NESTOR GUERRERO SEGURA	95	95	95	85	95	85	85	95	85	75	55	30	85	85	65	95	75
ORGANIZACIÓN Y SERVICIO PARA LA CONSTRUCCION	95	95	95	85	85	85	85	95	85	85	85	65	75	85	95	85	75
STRUCTOR CONSTRUCCIONES	95	95	95	85	95	95	85	85	85	75	75	95	85	85	95	85	75
CONSTRUCTORA OBRAS DEL NORTE S.A.	95	95	95	85	95	95	95	95	85	95	75	85	85	95	85	85	85
ABC Y CONSTRUCCIONES S.AA DE C.V.	75	75	95	85	85	85	95	85	75	95	30	55	65	85	85	95	95
CONSTRUCCIONES CUPRE	95	85	85	85	75	95	85	95	85	85	75	85	75	75	85	85	85
GTM PROYECTOS.A DE C.V.	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
CONAMSA URBANIZADORA	85	85	95	75	85	85	85	85	85	75	75	75	75	75	75	85	65
INSTALACIONES MAGA S.A. DE C.V.	95	95	95	95	85	95	85	85	85	85	75	85	85	85	85	85	85
COMAR CONSTRUCCIONES S.A DE C.V.	85	85	95	85	85	85	85	95	85	95	85	85	75	85	95	85	95
DESARROLLOS LOCSA S.A. DE C.V.	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
CONSTRUCTORA JOMARE S.A DE C.V.	95	95	95	95	95	95	85	85	85	85	75	85	85	85	85	85	85
FLONDAR CONSTRUCCIONES	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	55	55	75	75	85	75
PAVIMENTOS Y CONSTRUCCIONES GAITAN S.A DE C.V	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	65	75	85	85	85	85
PAVIMENTACIONES, CAMINOS Y COMPACTACIONES S.A DE C.V.	85	85	85	85	85	85	85	85	65	65	75	65	65	85	85	85	75
AXIS CONSTRUCCIONES DE MTY	85	85	85	85	85	85	95	95	95	95	85	85	65	75	85	85	75
BUFETTE DE OBRAS SERV Y SUM	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	65	65	95	95	95	95
CONSTRUCTORA Y COMERCIALIZADORA IMPERIAL	95	95	95	95	95	95	95	85	85	85	85	95	95	95	95	95	95



4.3.2.4.- Variable Productividad

Tabla XXI

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
ING. JOSE JUAN ENRIQUE REYES RAMIREZ	85	85	75	85	85	75	75	85	85	75	75	75	85
DE LEON Y LEAL CONSTRUCCIONES	55	10	45	10	45	10	55	30	55	30	55	30	55
GERARDO GONZALEZ PEQUEÑO	75	75	85	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
CONSTRUCCIONES G.V. DE MTY. S.A.	75	75	75	65	75	75	75	85	85	85	85	85	85
CONSTRUCTORA EXPANSION 2000	95	95	95	95	95	10	95	95	95	95	95	95	95
ARQ. JORGE VILLANUEVA V.	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
MMI CONSTRUCCIONES S.A DE C.V.	85	95	85	95	85	85	85	95	95	95	95	85	85
ING. NESTOR GUERRERO SEGURA	85	95	95	85	95	30	30	95	65	95	95	85	85
ORGANIZACIÓN Y SERVICIO PARA LA CONSTRUCCION	95	95	85	75	65	75	75	95	95	95	85	85	85
STRUCUTOR CONSTRUCCIONES	95	95	85	85	85	85	75	95	95	85	85	95	95
CONSTRUCTORA OBRAS DEL NORTE S.A.	95	95	85	85	75	75	85	85	85	95	85	85	85
ABC Y CONSTRUCCIONES S.AA DE C.V.	85	85	85	75	85	95	75	85	95	95	85	75	85
CONSTRUCCIONES CUPRE	75	85	65	75	75	65	75	75	85	85	85	85	85
GTM PROYECTOS.A DE C.V.	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
CONAMSA URBANIZADORA	85	85	85	65	85	85	85	85	85	75	65	85	55
INSTALACIONES MAGA S.A. DE C.V.	85	85	85	85	85	85	85	95	95	95	95	95	95
COMAR CONSTRUCCIONES S.A DE C.V.	95	95	85	95	85	75	85	75	85	85	75	85	85
DESARROLLOS LOCSA S.A. DE C.V.	65	95	75	85	75	65	65	95	85	75	85	85	65
CONSTRUCTORA JOMARE S.A DE C.V.	85	85	85	75	85	85	85	85	75	85	85	85	85
FLONDAR CONSTRUCCIONES	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
PAVIMENTOS Y CONSTRUCCIONES GAITAN S.A DE C.V	85	85	85	75	85	75	85	85	85	85	85	85	85
PAVIMENTACIONES, CAMINOS Y COMPACTACIONES S.A DE C.V.	85	85	85	85	85	45	85	85	85	85	85	85	85
AXIS CONSTRUCCIONES DE MTY	75	75	85	75	75	75	85	85	85	85	85	75	85
BUFETTE DE OBRAS SERV Y SUM	95	95	95	95	65	65	95	95	95	95	95	95	95
CONSTRUCTORA Y COMERCIALIZADORA IMPERIAL	95	95	95	95	95	85	95	85	85	95	85	85	95



4.3.3.-Resultados en el programa SPSS

En base a lo anterior se procedió a pasar los resultados al Programa SPSS para saber la confiabilidad de la Encuesta aplicada a través del estadístico Alfa de Cronbach, dando como resultado lo siguiente:

**Tabla XXII**

		Casos	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Standard
1	¿Conoce Usted la Estructura Organizacional de la empresa.	25	10	95	83,6	16,8028
2	Existen manuales de organización o de políticas y procedimientos	25	55	95	79,8	10,0499
3	¿En que grado considera que la organización de la empresa es el adecuado?	25	30	95	82,8	12,7541
4	¿Cómo a cumplido el personal al establecer la empresa una estructura intencional	25	30	95	81,2	13,9403
5	¿Considera que los perfiles de cada puesto están bien definidos?	25	10	95	81,2	17,3973
6	¿Usted cómo considera los cursos de capacitación de obra	25	30	95	83,2	13,6076
7	¿De acuerdo a la organización, como considera Usted que la empresa	25	10	95	81,2	18,1016
8	¿Ante una situación imprevista, Usted cómo cree que sea la reacción de un grupo	25	10	95	81,6	17,1221
9	¿Cómo cree Usted que sea el resultado en la empresa constructora al reunir	25	45	95	84,2	10,3763
10	¿Considera Usted que la empresa ha identificado correctamente los requisitos	25	30	95	82,4	13,4722
11	¿Considera que la dirección de la empresa posee los principios más importantes.	25	30	95	84,8	13,1085
12	¿Cómo se ha considerado y tomado en cuenta la condición de un líder	25	45	95	83	10,8012
13	¿Existe dentro de la empresa alguna evaluación en la cual se juzga el desempeño	25	30	95	77,6	14,3701
14	¿Su empresa cuenta con un programa de capacitación? Califíquelo	25	55	95	76,2	12,6886
15	¿Existe un programa de inducción para la rápida integración del personal	25	30	95	75,6	15,8325
16	¿Considera que actualmente su empresa cuenta con los recursos humano	25	10	95	84,4	17,0978
17	¿Qué tan común ha sido encontrar en su empresa supervisores, residentes	25	10	95	68	24,1523
18	¿De que manera han sido usadas las técnicas y los sistemas de control	25	65	95	83	9,1287
19	¿Considera que el sistema de control de	25	45	95	84,2	11,1505



### Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

	la empresa, ha cumplido con la finalidad					
20	¿Se han aplicado mediciones estadísticas de valores paramétricos	25	30	95	76,8	15,0610
21	¿En base a su experiencia considera como optimo el método para lograr la fijación	25	45	95	80,2	11,2250
22	¿Considera Usted que la comunicación informal (chismes, chat, teléfono) influye	25	30	95	75,6	16,6032
23	¿Considera que la empresa mediante la comunicación establece y difunde	25	75	95	86,2	8,3267
24	¿Considera que existen barreras o restricciones que no permiten lograr una buena	25	10	85	55,2	24,6852
25	¿De que manera la empresa ha catalogado al personal de su empresa,	25	30	95	78,4	14,7705
26	¿De que forma cree que existen jerarquías dentro de la constructora,	25	10	95	71,6	21,6852
27	¿Considera que la empresa espera que las personas participen activamente	25	30	95	76,4	16,8028
28	¿De alguna manera conoce Usted la misión, la visión, y los valores de la empresa,	25	55	95	84,2	9,5394
29	¿Cómo ha percibido la cultura dentro de la empresa	25	45	95	81	11,9024
30	¿De que manera influye el ambiente de la empresa y como guía las acciones	25	30	95	82	12,9099
31	¿Existen algunos puntos clave para considerar un cambio cultural de la empresa?	25	10	95	71,8	22,0737
32	¿De que manera el liderazgo de la empresa ayuda a un grupo ha identificar	25	55	95	83,4	10,6771
33	¿El equipo con el cual trabaja el líder ha tenido libertad para tomar decisiones,	25	10	95	79,6	17,1950
34	¿Considera que el gerente de la empresa posee el liderazgo necesario	25	30	95	83,6	14,6856
35	¿Se evalúan algunas de las cualidades básicas de los supervisores lideres	25	30	95	81,2	13,9403
36	¿Se motiva al personal, con el fin de que se trabaje más y con resultados óptimos,	25	30	95	82,4	13,7780
37	¿Piensa que la empresa constructora ha logrado una buena calidad	25	10	95	86	17,3205
38	¿Considera que con base a la calidad la empresa puede seguir con los pasos	25	10	95	86	17,0783
39	¿Al entrar la calidad en la estrategia general de organización,	25	10	95	86,4	17,4117
40	¿Qué tan eficaz ha resultado el aseguramiento de la calidad para la empresa?	25	45	95	84,6	10,5987
41	¿Se han aplicado los principios que sirven de guía para la calidad	25	10	95	84,4	16,8523
42	¿Se ha logrado que la calidad cumpla	25	10	95	84,8	16,9853



### Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

	con sus requisitos de los consumidores					
43	¿Usted cree que se han determinado las características de calidad reales	25	10	95	84	16,4570
44	¿Que tan importante cree que sea la administración del tiempo	25	10	95	84,8	16,7382
45	¿Se han aplicado dentro de la empresa principios básicos para administrar	25	10	95	82	16,5831
46	¿Se cuenta con horarios de asistencia, en los cuales se comprueba el uso eficiente	25	55	95	84,2	10,3763
47	¿Ha observado que la desorganización y mala planeación de las actividades,	25	30	95	76,6	16,9386
48	¿Se cuenta con algunos cursos para directivos sobre la gestión del tiempo	25	30	95	75,6	16,3503
49	¿En que grado piensa que los directivos no le dan la importancia necesaria	25	30	95	73,6	13,6565
50	¿Existe una exigencia por parte de los mercados, en la que solicite calidad	25	10	95	80,8	16,4367
51	¿Cree que la empresa ha realizado estrategias competitivas para obtener precios	25	10	95	81,6	17,1221
52	¿Se ha logrado la competitividad empresarial que se emplea en la empresa,	25	45	95	83,8	10,9240
53	¿Considera que la mercadotecnia se encuentra asociada con los ingresos	25	10	95	80	16,9558
54	¿Piensa que la empresa constructora utiliza la tecnología adecuada en las	25	55	95	83,8	10,1325
55	¿Cree que dentro de la empresa constructora la tecnología que se utiliza	25	10	95	84,4	17,0978
56	¿ La empresa en ciertas ocasiones ha llegado a utilizar la tecnología	25	45	95	82,6	10,5198
57	¿La empresa constructora ofrece alguna capacitación del personal de la tecnología	25	10	95	79,2	16,9362
58	¿Se ha exigido mayores habilidades y cualidades intelectuales a todo el personal	25	45	95	80,2	10,8474
59	¿Piensa que la empresa cuenta con alternativas al ver que la nueva tecnología	25	10	95	69,6	22,4963
60	¿De que manera la empresa constructora ha revisado y ajustado sus propias	25	30	95	78,8	13,6382
61	¿Cómo es la forma de negociación de la empresa constructora que se tiene	25	30	95	84,4	13,2539
62	¿Ofrece la empresa la capacidad para mejorar sus servicios (calidad, costo),	25	55	95	84,6	9,7809
63	¿La empresa sabe determinar en qué obra o trabajo conviene participar	25	30	95	84,4	13,5647
64	¿De que manera la constructora mide el	25	55	95	83,4	9,4340



### Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

	nivel de efectividad de la empresa					
65	¿De que manera se han utilizado comúnmente los criterios en la empresa	25	30	95	82,4	12,5100
66	¿Se han implantado los puntos de partida de un plan de producción	25	55	95	83	10,8012

## Resultados

**Reliability Coefficients**

**66 items**

**Alpha= 0.9838**

**Standardized Item Alpha = 0.9868**

Dado lo anterior se puede asegurar y determinar que el instrumento estadístico aplicado a las empresas constructoras, ha sido confiable superando lo mínimo requerido para este tipo de encuestas.



#### 4.3.4.-Análisis cuantitativos

Después de haberse obtenido los resultados de las encuestas, se procedió a procesar la información en una hoja de cálculo (Excel), para obtener la matriz inicial de datos por empresa items. Se aplican técnicas estadísticas con ayuda del software SPSS, obteniendo el análisis de medidas de tendencia central, matriz de frecuencias de cada variable y el nivel de eficiencia de cada variable, con el análisis factorial.

#### 4.3.5.- Matriz inicial de datos

Los datos iniciales de la encuesta ordenados por empresa y por item se muestran en la siguiente tabla.

En esta tabla se muestran los valores de las empresas por variable, Organización (81), Comportamiento Humano (78), Competitividad (84) y Productividad (83). El promedio general de las cuatro variables de todas las empresas es de 81.6.

**Tabla XXIII**  
Resumen de datos iniciales por empresa y variables

Empresa	Organización	Comportamiento Humano	Competitividad	Productividad
1	78	78	81	80
2	37	47	23	37
3	81	72	80	76
4	75	81	79	79
5	95	89	94	88
6	82	81	82	85
7	89	86	87	90
8	80	84	81	80
9	79	70	86	85
10	85	78	87	89
11	87	91	90	86
12	85	72	80	85
13	78	78	84	78
14	80	72	75	75
15	75	78	80	79
16	85	84	87	90
17	81	80	87	85
18	90	76	95	78.1
19	83	84	88	83
20	71	74	80	85
21	82	82	83	83
22	80	68	79	82
23	75	75	85	80
24	95	85	91	90
25	89	90	93	91
Mediana	81	78	84	83





#### 4.3.6.- Análisis de medidas de tendencia central

En la tabla XXIV. Se analizan las medidas de tendencia central, como son el mínimo, máximo, media, moda y desviación estándar de cada uno de los ítems.

Donde se puede observar que el valor mínimo fue 10 y el valor máximo es 95; la media máxima fue de 86.4 y se encuentra en ítem: 39 ¿Al entrar la calidad en la estrategia general de organización, considera que es determinante la satisfacción del cliente como primicia?, La mediana fue de 95 y la moda de 95. En la desviación estándar el valor mayor pertenece al No. 24 ¿Considera que existen barreras o restricciones que no permiten lograr una buena comunicación con los compañeros, en especial aquellas que incluyen en las relaciones interpersonales de la gente, así como con el ambiente externo? con 24,6852.

**Tabla XXIV**  
Medidas de tendencias central por ítem

Pregunta	Casos	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Moda	Desviación Standard
Organización							
1	25	10	95	83,6	85	85	16,8028
2	25	55	95	79,8	75	75	10,0499
3	25	30	95	82,8	85	85	12,7541
4	25	30	95	81,2	85	85	13,9403
5	25	10	95	81,2	85	85	17,3973
6	25	30	95	83,2	85	85	13,6076
7	25	10	95	81,2	85	85	18,1016
8	25	10	95	81,6	85	85	17,1221
9	25	45	95	84,2	85	85	10,3763
10	25	30	95	82,4	85	85	13,4722
11	25	30	95	84,8	85	85	13,1085
12	25	45	95	83	85	85	10,8012
13	25	30	95	77,6	75	75	14,3701
14	25	55	95	76,2	75	85	12,6886
15	25	30	95	75,6	75	85	15,8325
16	25	10	95	84,4	85	85	17,0978
17	25	10	95	68	75	75	24,1523
18	25	65	95	83	85	85	9,1287
19	25	45	95	84,2	85	85	11,1505
20	25	30	95	76,8	75	75	15,0610
21	25	45	95	80,2	85	85	11,2250
Comportamiento Humano							
22	25	30	95	75,6	75	75	16,6032
23	25	75	95	86,2	85	95	8,3267
24	25	10	85	55,2	65	65	24,6852
25	25	30	95	78,4	75	75	14,7705
26	25	10	95	71,6	75	85	21,6852
27	25	30	95	76,4	85	85	16,8028
28	25	55	95	84,2	85	85	9,5394
29	25	45	95	81	85	75	11,9024



### Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional

30	25	30	95	82	85	85	12,9099
31	25	10	95	71,8	75	75	22,0737
32	25	55	95	83,4	85	85	10,6771
33	25	10	95	79,6	85	85	17,1950
34	25	30	95	83,6	85	95	14,6856
35	25	30	95	81,2	85	85	13,9403
36	25	30	95	82,4	85	75	13,7780
Competitividad							
37	25	10	95	86	95	95	17,3205
38	25	10	95	86	85	95	17,0783
39	25	10	95	86,4	95	95	17,4117
40	25	45	95	84,6	85	85	10,5987
41	25	10	95	84,4	85	85	16,8523
42	25	10	95	84,8	85	85	16,9853
43	25	10	95	84	85	85	16,4570
44	25	10	95	84,8	85	85	16,7382
45	25	10	95	82	85	85	16,5831
46	25	55	95	84,2	85	85	10,3763
47	25	30	95	76,6	75	75	16,9386
48	25	30	95	75,6	75	85	16,3503
49	25	30	95	73,6	75	75	13,6565
50	25	10	95	80,8	85	85	16,4367
51	25	10	95	81,6	85	85	17,1221
52	25	45	95	83,8	85	85	10,9240
53	25	10	95	80	85	75	16,9558
Productividad							
54	25	55	95	83,8	85	85	10,1325
55	25	10	95	84,4	85	85	17,0978
56	25	45	95	82,6	85	85	10,5198
57	25	10	95	79,2	85	85	16,9362
58	25	45	95	80,2	85	85	10,8474
59	25	10	95	69,6	75	75	22,4963
60	25	30	95	78,8	85	85	13,6382
61	25	30	95	84,4	85	85	13,2539
62	25	55	95	84,6	85	85	9,7809
63	25	30	95	84,4	85	85	13,5647
64	25	55	95	83,4	85	85	9,4340
65	25	30	95	82,4	85	85	12,5100
66	25	55	95	83	85	85	10,8012



### 4.3.7.- Análisis factorial

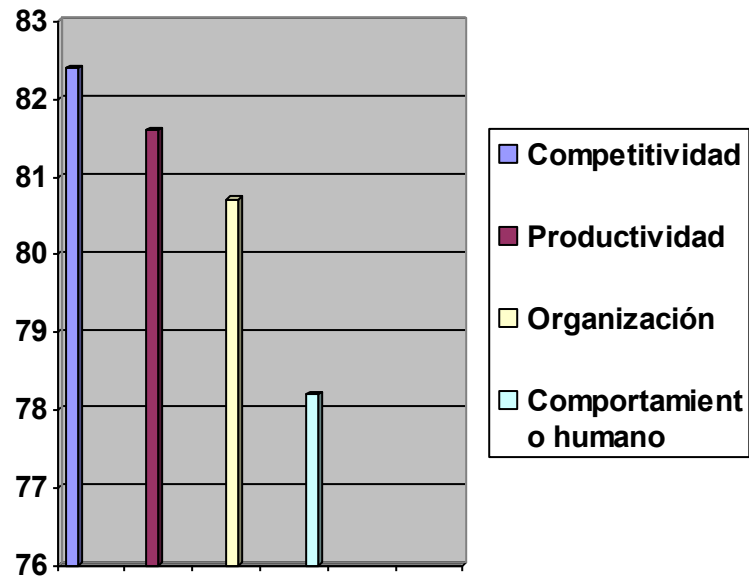
El análisis factorial se utiliza en la presente investigación para verificar la eficiencia de cada una de las variables. Las tablas de proceso se localizan en las tablas siguientes.

Después de analizar los resultados estadísticos se obtuvo la eficiencia de cada una de las variables como se muestra en la figura, el resultado más alto fue de 82.4% de la variable Competitividad, seguida de productividad con 81.6%, después la variable Organización con 80.71% y por último la de Comportamiento humano con un 78.2%. El porcentaje general fue de 80.71%.

**Figura No. III**

Eficiencia de la función

Análisis de la eficiencia





4.3.7.1.- Eficiencia Organización

Tabla XXV

Eficiencia en variable Organización

Empresa	Exce. Resp	Pond. 95	Mbien Resp	Pond. 85	Bien Resp	Pond. 75	Reg. Resp	Pond. 65	Med. Resp	Pond. 55	Mal Resp	Pond. 45	Mmal Resp	Pond. 30	Pes. Resp	Pond. 10	Suma	Xi
1		95	10	85	8	75	2	65	1	55		45		30		10	1635	77,9
2		95		85	2	75	2	65	1	55	4	45	7	30	5	10	775	36,9
3	1	95	14	85	3	75	3	65		55		45		30		10	1705	81,2
4	1	95	2	85	14	75	4	65		55		45		30		10	1575	75,0
5	21	95		85		75		65		55		45		30		10	1995	95,0
6		95	16	85	4	75	1	65		55		45		30		10	1725	82,1
7	14	95	6	85		75		65		55		45	1	30		10	1870	89,0
8	2	95	9	85	8	75	2	65		55		45		30		10	1685	80,2
9	9	95	5	85	1	75	2	65	1	55	2	45	1	30		10	1660	79,0
10	4	95	12	85	5	75		65		55		45		30		10	1775	84,5
11	7	95	12	85	2	75		65		55		45		30		10	1835	87,4
12	4	95	14	85	3	75		65		55		45		30		10	1795	85,5
13	3	95	7	85	7	75	2	65	1	55	1	45		30		10	1635	77,9
14	1	95	11	85	7	75	2	65		55		45		30		10	1685	80,2
15	1	95	13	85	1	75	3	65	1	55		45	2	30		10	1585	75,5
16		95	20	85	1	75		65		55		45		30		10	1775	84,5
17		95	14	85	6	75	1	65		55		45		30		10	1705	81,2
18	17	95	3	85		75		65		55		45		30	1	10	1880	89,5
19	1	95	14	85	6	75		65		55		45		30		10	1735	82,6
20		95	3	85	8	75	9	65	1	55		45		30		10	1495	71,2
21	1	95	14	85	5	75	1	65		55		45		30		10	1725	82,1
22		95	16	85	4	75		65		55		45	1	30		10	1690	80,5
23		95	7	85	7	75	7	65		55		45		30		10	1575	75,0
24	20	95	1	85		75		65		55		45		30		10	1985	94,5
25	11	95	8	85	2	75		65		55		45		30		10	1875	89,3

Media 80,714

Formula Varianza

$$\sigma^2 = \frac{\sum (xi - \bar{x})^2}{n/1}$$

Formula Media

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n xi}{n}$$

Varianza y Desviacion Standard

Empresa	Xi	(Xi-X)	Resultado	(Xi-X) <sup>2</sup>	
1	77,9	77,9	80,71	-2,9	8,2
2	36,9	36,9	80,71	-43,8	1919,2
3	81,2	81,2	80,71	0,5	0,2
4	75,0	75,0	80,71	-5,7	32,6
5	95,0	95,0	80,71	14,3	204,1
6	82,1	82,1	80,71	1,4	2,0
7	89,0	89,0	80,71	8,3	69,4
8	80,2	80,2	80,71	-0,5	0,2
9	79,0	79,0	80,71	-1,7	2,8
10	84,5	84,5	80,71	3,8	14,5
11	87,4	87,4	80,71	6,7	44,4
12	85,5	85,5	80,71	4,8	22,7
13	77,9	77,9	80,71	-2,9	8,2
14	80,2	80,2	80,71	-0,5	0,2
15	75,5	75,5	80,71	-5,2	27,4
16	84,5	84,5	80,71	3,8	14,5
17	81,2	81,2	80,71	0,5	0,2
18	89,5	89,5	80,71	8,8	77,6
19	82,6	82,6	80,71	1,9	3,6
20	71,2	71,2	80,71	-9,5	90,7
21	82,1	82,1	80,71	1,4	2,0
22	80,5	80,5	80,71	-0,2	0,1
23	75,0	75,0	80,71	-5,7	32,6
24	94,5	94,5	80,71	13,8	190,7
25	89,3	89,3	80,71	8,6	73,5

Sumatoria 2842,0

S<sup>2</sup>= 2842  
24

Varianza = 118

Desviación= 10.88



4.3.7.2.- Eficiencia Comportamiento Humano Tabla XXVI

Comportamiento Humano

Empresa	Exce. Resp	Pond. 95	Mbien Resp	Pond. 85	Bien Resp	Pond. 75	Reg. Resp	Pond. 65	Med. Resp	Pond. 55	Mal Resp	Pond. 45	Mmal Resp	Pond. 30	Pes. Resp	Pond. 10	Suma	Xi
1		95	6	85	7	75	2	65		55		45		30		10	1165	77,7
2	2	95		85		75	1	65	3	55	2	45	6	30	1	10	700	46,7
3		95		85	11	75	4	65		55		45		30		10	1085	72,3
4	2	95	5	85	8	75		65		55		45		30		10	1215	81,0
5	13	95	1	85		75		65		55		45		30	1	10	1330	88,7
6		95	12	85	2	75		65		55	1	45		30		10	1215	81,0
7	6	95	8	85		75		65		55	1	45		30		10	1295	86,3
8	5	95	4	85	5	75	1	65		55		45		30		10	1255	83,7
9	5	95	3	85		75	3	65		55	2	45	1	30	1	10	1055	70,3
10	4	95	6	85		75	2	65	1	55	2	45		30		10	1165	77,7
11	10	95	4	85	1	75		65		55		45		30		10	1365	91,0
12	3	95	3	85	4	75	3	65		55		45	1	30	1	10	1075	71,7
13	1	95	5	85	8	75		65		55	1	45		30		10	1165	77,7
14		95	1	85	12	75	1	65		55		45	1	30		10	1080	72,0
15		95	9	85	4	75		65	1	55	1	45		30		10	1165	77,7
16		95	13	85	2	75		65		55		45		30		10	1255	83,7
17		95	8	85	7	75		65		55		45		30		10	1205	80,3
18	10	95	1	85	1	75		65		55		45		30	3	10	1140	76,0
19	2	95	9	85	4	75		65		55		45		30		10	1255	83,7
20	1	95	3	85	7	75	3	65		55	1	45		30		10	1115	74,3
21		95	12	85	2	75	1	65		55		45		30		10	1235	82,3
22		95		85	10	75	2	65	2	55		45	1	30		10	1020	68,0
23	1	95	3	85	6	75	5	65		55		45		30		10	1125	75,0
24	12	95		85		75	2	65		55		45		30	1	10	1280	85,3
25	9	95	5	85	1	75		65		55		45		30		10	1355	90,3

Media **78,2**

Formula Varianza

$$\sigma^2 = \frac{\sum (xi - \bar{x})^2}{n/1}$$

Formula Media

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n xi}{n}$$

Varianza y Desviacion Standard

Empresa	Xi	(Xi-X)	Resultado	(Xi-X) <sup>2</sup>	
1	77,7	77,7	78,2	-0,5	0,3
2	46,7	46,7	78,2	-31,5	994,4
3	72,3	72,3	78,2	-5,9	34,4
4	81,0	81,0	78,2	2,8	7,8
5	88,7	88,7	78,2	10,5	109,6
6	81,0	81,0	78,2	2,8	7,8
7	86,3	86,3	78,2	8,1	66,2
8	83,7	83,7	78,2	5,5	29,9
9	70,3	70,3	78,2	-7,9	61,9
10	77,7	77,7	78,2	-0,5	0,3
11	91,0	91,0	78,2	12,8	163,8
12	71,7	71,7	78,2	-6,5	42,7
13	77,7	77,7	78,2	-0,5	0,3
14	72,0	72,0	78,2	-6,2	38,4
15	77,7	77,7	78,2	-0,5	0,3
16	83,7	83,7	78,2	5,5	29,9
17	80,3	80,3	78,2	2,1	4,6
18	76,0	76,0	78,2	-2,2	4,8
19	83,7	83,7	78,2	5,5	29,9
20	74,3	74,3	78,2	-3,9	15,0
21	82,3	82,3	78,2	4,1	17,1
22	68,0	68,0	78,2	-10,2	104,0
23	75,0	75,0	78,2	-3,2	10,2
24	85,3	85,3	78,2	7,1	50,409
25	90,3	90,3	78,2	12,1	147,2

Sumatoria 1971,6

S2= 1972  
24

Varianza = 82.15

Desviación= 9.06



4.3.7.3.- Eficiencia Competitividad

Tabla XXVII

Competitividad

Empresa	Exce. Resp	Pond. 95	Mbien Resp	Pond. 85	Bien Resp	Pond. 75	Reg. Resp	Pond. 65	Med. Resp	Pond. 55	Mal Resp	Pond. 45	Mmal Resp	Pond. 30	Pes. Resp	Pond. 10	Suma	Xi
1		95	10	85	7	75		65		55		45		30		10	1375	80,9
2		95		85		75		65	3	55	2	45	1	30	11	10	395	23,2
3		95	9	85	7	75	1	65		55		45		30		10	1355	79,7
4	2	95	3	85	11	75	1	65		55		45		30		10	1335	78,5
5	16	95		85	1	75		65		55		45		30		10	1595	93,8
6		95	13	85	3	75	1	65		55		45		30		10	1395	82,1
7	10	95	5	85	1	75		65		55		45	1	30		10	1480	87,1
8	6	95	6	85	2	75	1	65	1	55		45	1	30		10	1380	81,2
9	5	95	9	85	2	75	1	65		55		45		30		10	1455	85,6
10	7	95	7	85	3	75		65		55		45		30		10	1485	87,4
11	9	95	7	85	1	75		65		55		45		30		10	1525	89,7
12	5	95	6	85	3	75	1	65	1	55		45	1	30		10	1360	80,0
13	3	95	10	85	4	75		65		55		45		30		10	1435	84,4
14		95		85	17	75		65		55		45		30		10	1275	75,0
15	1	95	8	85	7	75	1	65		55		45		30		10	1365	80,3
16	5	95	11	85	1	75		65		55		45		30		10	1485	87,4
17	5	95	11	85	1	75		65		55		45		30		10	1485	87,4
18	17	95		85		75		65		55		45		30		10	1615	95,0
19	6	95	10	85	1	75		65		55		45		30		10	1495	87,9
20		95	12	85	3	75	2	65		55		45		30		10	1375	80,9
21		95	15	85	1	75	1	65		55		45		30		10	1415	83,2
22		95	11	85	2	75	4	65		55		45		30		10	1345	79,1
23	4	95	10	85	2	75	1	65		55		45		30		10	1445	85,0
24	15	95		85		75	2	65		55		45		30		10	1555	91,5
25	13	95	4	85		75		65		55		45		30		10	1575	92,6

Media 82,4

Formula Varianza

$$\sigma^2 = \frac{\sum (xi - \bar{x})^2}{n/1}$$

Formula Media

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n xi}{n}$$

Varianza y Desviacion Standard

Empresa	Xi	(Xi-X)	Resultado	(Xi-X) <sup>2</sup>	
1	80,9	80,9	82,4	-1,5	2,3
2	23,2	23,2	82,4	-59,2	3500,5
3	79,7	79,7	82,4	-2,7	7,3
4	78,5	78,5	82,4	-3,9	15,0
5	93,8	93,8	82,4	11,4	130,5
6	82,1	82,1	82,4	-0,3	0,1
7	87,1	87,1	82,4	4,7	21,7
8	81,2	81,2	82,4	-1,2	1,5
9	85,6	85,6	82,4	3,2	10,2
10	87,4	87,4	82,4	5,0	24,5
11	89,7	89,7	82,4	7,3	53,4
12	80,0	80,0	82,4	-2,4	5,8
13	84,4	84,4	82,4	2,0	4,0
14	75,0	75,0	82,4	-7,4	54,8
15	80,3	80,3	82,4	-2,1	4,4
16	87,4	87,4	82,4	5,0	24,5
17	87,4	87,4	82,4	5,0	24,5
18	95,0	95,0	82,4	12,6	158,8
19	87,9	87,9	82,4	5,5	30,7
20	80,9	80,9	82,4	-1,5	2,3
21	83,2	83,2	82,4	0,8	0,7
22	79,1	79,1	82,4	-3,3	10,8
23	85,0	85,0	82,4	2,6	6,8
24	91,5	91,5	82,4	9,1	82,3
25	92,6	92,6	82,4	10,2	105,0

Sumatoria 4282,2

S2= 4282  
24

Varianza = 178.41

Desviación= 13.35



4.3.7.4.- Eficiencia Productividad

Tabla XXVIII

Productividad

Empresa	Exce. Resp	Pond. 95	Mbien Resp	Pond. 85	Bien Resp	Pond. 75	Reg. Resp	Pond. 65	Med. Resp	Pond. 55	Mal Resp	Pond. 45	Mmal Resp	Pond. 30	Pes. Resp	Pond. 10	Suma	Xi
1		95	7	85	6	75		65		55		45		30		10	1045	80,4
2		95		85		75		65	5	55	2	45	3	30	3	10	485	37,3
3		95	1	85	12	75		65		55		45		30		10	985	75,8
4		95	6	85	6	75	1	65		55		45		30		10	1025	78,8
5	12	95		85		75		65		55		45		30	1	10	1150	88,5
6		95	13	85		75		65		55		45		30		10	1105	85,0
7	6	95	7	85		75		65		55		45		30		10	1165	89,6
8	6	95	4	85		75	1	65		55		45	2	30		10	1035	79,6
9	5	95	4	85	3	75	1	65		55		45		30		10	1105	85,0
10	6	95	6	85	1	75		65		55		45		30		10	1155	88,8
11	3	95	8	85	2	75		65		55		45		30		10	1115	85,8
12	3	95	7	85	3	75		65		55		45		30		10	1105	85,0
13		95	6	85	5	75	2	65		55		45		30		10	1015	78,1
14		95		85	13	75		65		55		45		30		10	975	75,0
15		95	9	85	1	75	2	65	1	55		45		30		10	1025	78,8
16	6	95	7	85		75		65		55		45		30		10	1165	89,6
17	3	95	7	85	3	75		65		55		45		30		10	1105	85,0
18	2	95	4	85	3	75	4	65		55		45		30		10	1015	78,1
19		95	11	85	2	75		65		55		45		30		10	1085	83,5
20		95	13	85		75		65		55		45		30		10	1105	85,0
21		95	11	85	2	75		65		55		45		30		10	1085	83,5
22		95	12	85		75		65		55	1	45		30		10	1065	81,9
23		95	7	85	6	75		65		55		45		30		10	1045	80,4
24	11	95		85		75	2	65		55		45		30		10	1175	90,4
25	8	95	5	85		75		65		55		45		30		10	1185	91,2

Media 81,6

Formula Varianza

$$\sigma^2 = \frac{\sum (xi - \bar{x})^2}{n/1}$$

Formula Media

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n xi}{n}$$

Varianza y Desviacion Standard

Empresa	Xi	(Xi-X)	Resultado	(Xi-X) <sup>2</sup>	
1	80,4	80,4	81,6	-1,2	1,5
2	37,3	37,3	81,6	-44,3	1961,8
3	75,8	75,8	81,6	-5,8	34,0
4	78,8	78,8	81,6	-2,8	7,6
5	88,5	88,5	81,6	6,9	47,1
6	85,0	85,0	81,6	3,4	11,6
7	89,6	89,6	81,6	8,0	64,2
8	79,6	79,6	81,6	-2,0	3,9
9	85,0	85,0	81,6	3,4	11,6
10	88,8	88,8	81,6	7,2	52,5
11	85,8	85,8	81,6	4,2	17,4
12	85,0	85,0	81,6	3,4	11,6
13	78,1	78,1	81,6	-3,5	12,4
14	75,0	75,0	81,6	-6,6	43,6
15	78,8	78,8	81,6	-2,8	7,6
16	89,6	89,6	81,6	8,0	64,2
17	85,0	85,0	81,6	3,4	11,6
18	78,1	78,1	81,6	-3,5	12,4
19	83,5	83,5	81,6	1,9	3,5
20	85,0	85,0	81,6	3,4	11,6
21	83,5	83,5	81,6	1,9	3,5
22	81,9	81,9	81,6	0,3	0,1
23	80,4	80,4	81,6	-1,2	1,5
24	90,4	90,4	81,6	8,8	77,2
25	91,2	91,2	81,6	9,6	91,3

Sumatoria 2565,0

S<sup>2</sup>= 2565  
24

Varianza = 106.87

Desviación= 10.33



4.3.7.5.- Eficiencia Global Variables

Tabla XXIX

Promedio de Eficiencia por Variable

Empresa	Organización	Comportamiento Humano	Competitividad	productividad	Eficiencia Empresa
1	77,9	77,7	80,9	80,4	79,2
2	36,9	46,7	23,2	37,3	36,0
3	81,2	72,3	79,7	75,8	77,2
4	75,0	81,0	78,5	78,8	78,3
5	95,0	88,7	93,8	88,5	91,5
6	82,1	81,0	82,1	85,0	82,6
7	89,0	86,3	87,1	89,6	88,0
8	80,2	83,7	81,2	79,6	81,2
9	79,0	70,3	85,6	85,0	80,0
10	84,5	77,7	87,4	88,8	84,6
11	87,4	91,0	89,7	85,8	88,5
12	85,5	71,7	80,0	85,0	80,5
13	77,9	77,7	84,4	78,1	79,5
14	80,2	72,0	75,0	75,0	75,6
15	75,5	77,7	80,3	78,8	78,1
16	84,5	83,7	87,4	89,6	86,3
17	81,2	80,3	87,4	85,0	83,5
18	89,5	76,0	95,0	78,1	84,7
19	82,6	83,7	87,9	83,5	84,4
20	71,2	74,3	80,9	85,0	77,9
21	82,1	82,3	83,2	83,5	82,8
22	80,5	68,0	79,1	81,9	77,4
23	75,0	75,0	85,0	80,4	78,8
24	94,5	85,3	91,5	90,4	90,4
25	89,3	90,3	92,6	91,2	90,9

Media **80,710**

Formula Varianza

$$\sigma^2 = \frac{\sum (xi - \bar{x})^2}{n/1}$$

Formula Media

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n xi}{n}$$

Varianza y Desviacion Standard

Empresa	Xi	(Xi-X)	Resultado	(Xi-X) <sup>2</sup>	
1	79,2	79,2	80,71	-1,5	2,3
2	36,0	36,0	80,71	-44,7	1996,4
3	77,2	77,2	80,71	-3,5	12,0
4	78,3	78,3	80,71	-2,4	5,6
5	91,5	91,5	80,71	10,8	116,2
6	82,6	82,6	80,71	1,8	3,4
7	88,0	88,0	80,71	7,3	53,3
8	81,2	81,2	80,71	0,5	0,2
9	80,0	80,0	80,71	-0,7	0,5
10	84,6	84,6	80,71	3,9	15,1
11	88,5	88,5	80,71	7,8	60,1
12	80,5	80,5	80,71	-0,2	0,0
13	79,5	79,5	80,71	-1,2	1,5
14	75,6	75,6	80,71	-5,2	26,5
15	78,1	78,1	80,71	-2,6	7,0
16	86,3	86,3	80,71	5,6	31,1
17	83,5	83,5	80,71	2,8	7,6
18	84,7	84,7	80,71	3,9	15,5
19	84,4	84,4	80,71	3,7	13,8
20	77,9	77,9	80,71	-2,9	8,2
21	82,8	82,8	80,71	2,1	4,3
22	77,4	77,4	80,71	-3,3	11,1
23	78,8	78,8	80,71	-1,9	3,5
24	90,4	90,4	80,71	9,7	94,4
25	90,9	90,9	80,71	10,1	102,9

Sumatoria 2592,6

S2= 2592,6  
24

Varianza = 108.02

Desviación= 10.39





## 5.- Comprobación de Hipótesis

Se verifica la eficiencia de las 25 empresas por cada una de las variables, otorgándole una ponderación de 95 a la clasificada como excelente y 10 como pésimo.

### 5.1.- Calculo de medidas descriptivas por variable

Como se habrá podido apreciar en el punto anterior se calcularon las medidas descriptivas por cada una de las variables a efecto de ser utilizadas en la presente hipótesis.

**La media** es el promedio aritmético de una distribución, la cual se calcula en base a la siguiente formula:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

**La moda** es el valor que ocurre con mayor frecuencia.

**La mediana** es el valor que divide a la distribución por la mitad, es decir, refleja la posición intermedia de la distribución.

**La varianza** de la muestra es el promedio de las desviaciones cuadradas de la media y se define con la siguiente formula:

$$\sigma^2 = \frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n/1}$$

**La desviación estándar** es el promedio de las desviaciones de todos los valores respecto a la media (X) y se define con la siguiente formula:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n-1}}$$



## 5.2.- Demostración de Hipótesis

### 5.2.1.- Demostración de hipótesis para la variable Organización

Procedimiento

1.- Para la demostración de la hipótesis en una distribución muestral de tamaño menor de 30, se utiliza como estadístico de prueba la distribución normal “t” student

2.- de la hipótesis de investigación que se planteo al inicio de la investigación, se describe de la siguiente forma:

Se derivan las hipótesis estadísticas a utilizar como técnica de demostración de hipótesis.

Ho: Hipótesis Nula

Ho: El promedio de eficiencia en la organización para las empresas constructoras del área de estudio es igual o mayor a un 80%.

$$H_0: \mu \geq 80 \%$$

Hi: Hipótesis Alternativa

Hi: El promedio de eficiencia en la organización para las empresas constructoras del área de estudio es ligeramente inferior al 80%

$$H_1: \mu < 80 \%$$

3.- Para la investigación se estableció un nivel de significación del 0.05 al determinar un nivel de confianza de 95% de acuerdo a los procedimientos con los que se desarrolla el proceso de investigación.

4.- El tamaño de la muestra que representa la distribución muestral, se determino de 25 empresas para una población de 175 empresas afiliadas al padrón de contratistas.

De la recolección de datos de muestreo mediante la encuesta se determinan las medidas descriptivas que se utilizan para la demostración de la hipótesis de investigación las cuales son:

X= promedio en las empresas de la distribución muestral =80.714%

S= promedio de diferencia respecto al valor promedio de la distribución muestral= 10.88 (desviación estándar)

5.- De acuerdo con la técnica estadística para la demostración de hipótesis se estima el valor estadístico de prueba para la distribución muestral utilizando la siguiente notación matemática de la distribución seleccionada.

Formula “t” student=

X= 80.714

μ=80: valor hipotético

$$\tau = \frac{\bar{x} - \mu}{\frac{\delta}{\sqrt{n}}}$$

de población >80



S= 10.88

N= 25

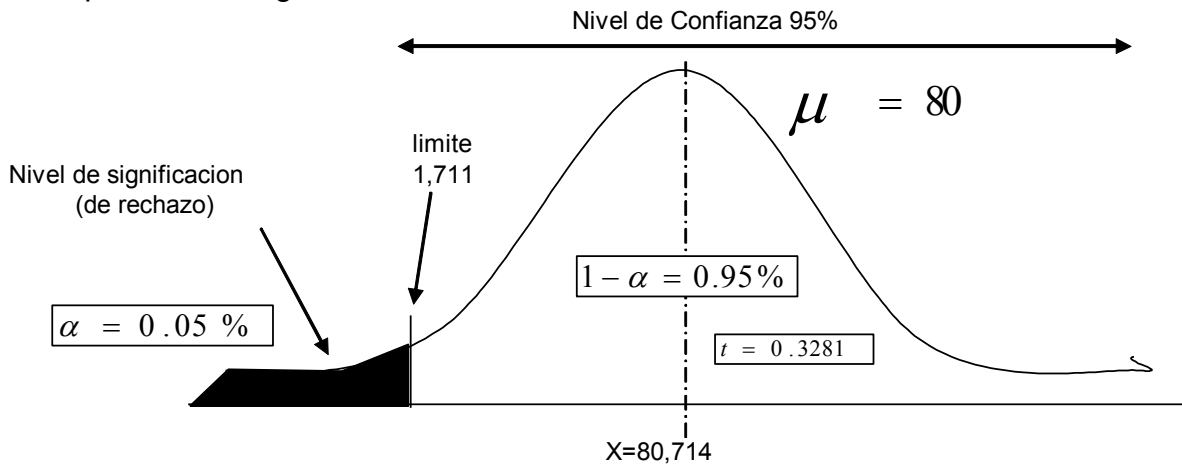
Sx= error estándar = 2.176

$$\tau = \frac{\frac{80.7 - 80}{10.88}}{\sqrt{25}} = 0.3281$$

6.- Estimar el valor correspondiente al valor crítico de la distribución normal “t” student (ver apéndice) para establecer el área de rechazo de la hipótesis nula y área de no rechazo de la hipótesis nula. Para n-1 grados de libertad (25-1=24)

“t” student= 1.711

7.- establecer el valor crítico (vc) en el grafico de la distribución normal, esto permite determinar el criterio de rechazar o no rechazar la hipótesis nula la cual se expresa de la siguiente forma:



Grafica No. I Nivel de confianza

Grafica I. Definición del valor critico para determinar la región de rechazo o no rechazo de Ho para la variable Organización.

Si el valor del estadístico “t” para la distribución muestral **es mayor** que el valor “t” definido por el nivel de confianza de 95% para un tamaño muestral de n= 25-1 grados de libertad con una probabilidad de error a=0.05 se rechaza la hipótesis nula.

8.- Al comparar dichos valores se observa que este caso bajo el criterio definido, la hipótesis nula Ho no se rechaza, ya que este resultado queda fuera de la región de rechazo, por lo que se cumple la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa.

9.- Se puede concluir que la hipótesis nula no se rechaza dado que no existe evidencia muestral de que la eficiencia en la organización es menor al 80% lo que indica que la eficiencia en la organización en las empresas constructoras en análisis es superior al 80%.



## 5.2.2.- Demostración de hipótesis para la variable Comportamiento Humano

### Procedimiento

1.- Para la demostración de la hipótesis en una distribución muestral de tamaño menor de 30, se utiliza como estadístico de prueba la distribución normal “t” student

2.- de la hipótesis de investigación que se planteo al inicio de la investigación, se describe de la siguiente forma:

Se derivan las hipótesis estadísticas a utilizar como técnica de demostración de hipótesis.

Ho: Hipótesis Nula

Ho: El promedio de eficiencia en la organización para las empresas constructoras del área de estudio es igual o mayor a un 80%.

$$H_0: \mu \geq 80 \%$$

Hi: Hipótesis Alternativa

Hi: El promedio de eficiencia en la organización para las empresas constructoras del área de estudio es ligeramente inferior al 80%

$$H_1: \mu < 80 \%$$

3.- Para la investigación se estableció un nivel de significación del 0.05 al determinar un nivel de confianza de 95% de acuerdo a los procedimientos con los que se desarrolla el proceso de investigación.

4.- El tamaño de la muestra que representa la distribución muestral, se determino de 25 empresas para una población de 175 empresas afiliadas al padrón de contratistas.

De la recolección de datos de muestreo mediante la encuesta se determinan las medidas descriptivas que se utilizan para la demostración de la hipótesis de investigación las cuales son:

X= promedio en las empresas de la distribución muestral =78.2%

S= promedio de diferencia respecto al valor promedio de la distribución muestral= 9.09 (desviación estándar)

5.- De acuerdo con la técnica estadística para la demostración de hipótesis se estima el valor estadístico de prueba para la distribución muestral utilizando la siguiente notación matemática de la distribución seleccionada.

Formula “t” student=

X= 78.2

μ=80: valor hipotético

S= 9.09

$$\tau = \frac{\bar{x} - \mu}{\frac{\delta}{\sqrt{n}}}$$

de población >80



N= 25

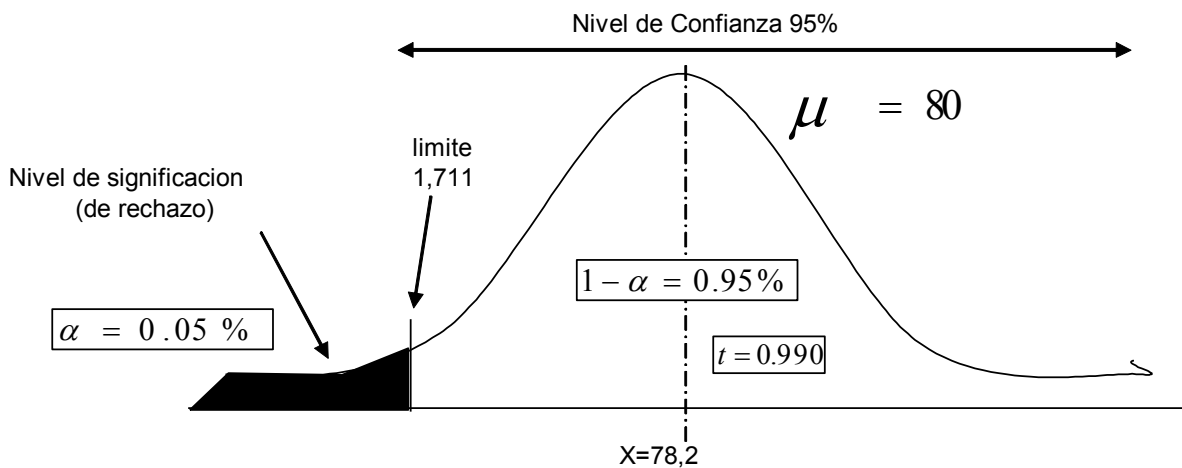
Sx= error estándar = 1.818

$$\tau = \frac{\overline{78.2} - 80}{\frac{9.09}{\sqrt{25}}} = 0.990$$

6.- Estimar el valor correspondiente al valor crítico de la distribución normal “t” student (ver apéndice) para establecer el área de rechazo de la hipótesis nula y área de no rechazo de la hipótesis nula. Para n-1 grados de libertad (25-1=24)

“t” student= 1.711

7.- establecer el valor crítico (vc) en el grafico de la distribución normal, esto permite determinar el criterio de rechazar o no rechazar la hipótesis nula la cual se expresa de la siguiente forma:



Grafica No. II Nivel de confianza

Grafica II. Definición del valor critico para determinar la región de rechazo o no rechazo de Ho para la variable Organización.

Si el valor del estadístico “t” para la distribución muestral **es mayor** que el valor “t” definido por el nivel de confianza de 95% para un tamaño muestral de n= 25-1 grados de libertad con una probabilidad de error a=0.05 se rechaza la hipótesis nula.

8.- Al comparar dichos valores se observa que este caso bajo el criterio definido, la hipótesis nula Ho no se rechaza, ya que este resultado queda fuera de la región de rechazo, por lo que se cumple la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa.

9.- Se puede concluir que la hipótesis nula no se rechaza dado que no existe evidencia muestral de que la eficiencia del comportamiento humano en la organización es menor al 80% lo que indica que la eficiencia del comportamiento humano en las empresas constructoras en análisis es superior al 80%.



### 5.2.3.- Demostración de hipótesis para la variable Competitividad

#### Procedimiento

1.- Para la demostración de la hipótesis en una distribución muestral de tamaño menor de 30, se utiliza como estadístico de prueba la distribución normal “t” student

2.- de la hipótesis de investigación que se planteo al inicio de la investigación, se describe de la siguiente forma:

Se derivan las hipótesis estadísticas a utilizar como técnica de demostración de hipótesis.

Ho: Hipótesis Nula

Ho: El promedio de eficiencia en la organización para las empresas constructoras del área de estudio es igual o mayor a un 80%.

$$H_0: \mu \geq 80 \%$$

Hi: Hipótesis Alternativa

Hi: El promedio de eficiencia en la organización para las empresas constructoras del área de estudio es ligeramente inferior al 80%

$$H_1: \mu < 80 \%$$

3.- Para la investigación se estableció un nivel de significación del 0.05 al determinar un nivel de confianza de 95% de acuerdo a los procedimientos con los que se desarrolla el proceso de investigación.

4.- El tamaño de la muestra que representa la distribución muestral, se determino de 25 empresas para una población de 175 empresas afiliadas al padrón de contratistas.

De la recolección de datos de muestreo mediante la encuesta se determinan las medidas descriptivas que se utilizan para la demostración de la hipótesis de investigación las cuales son:

X= promedio en las empresas de la distribución muestral =82.4%

S= promedio de diferencia respecto al valor promedio de la distribución muestral= 13.36 (desviación estándar)

5.- De acuerdo con la técnica estadística para la demostración de hipótesis se estima el valor estadístico de prueba para la distribución muestral utilizando la siguiente notación matemática de la distribución seleccionada.

Formula “t” student= 
$$t = \frac{\bar{x} - \mu}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$

X= 82.4

$\mu$ =80: valor hipotético de población >80

S= 13.36

N= 25



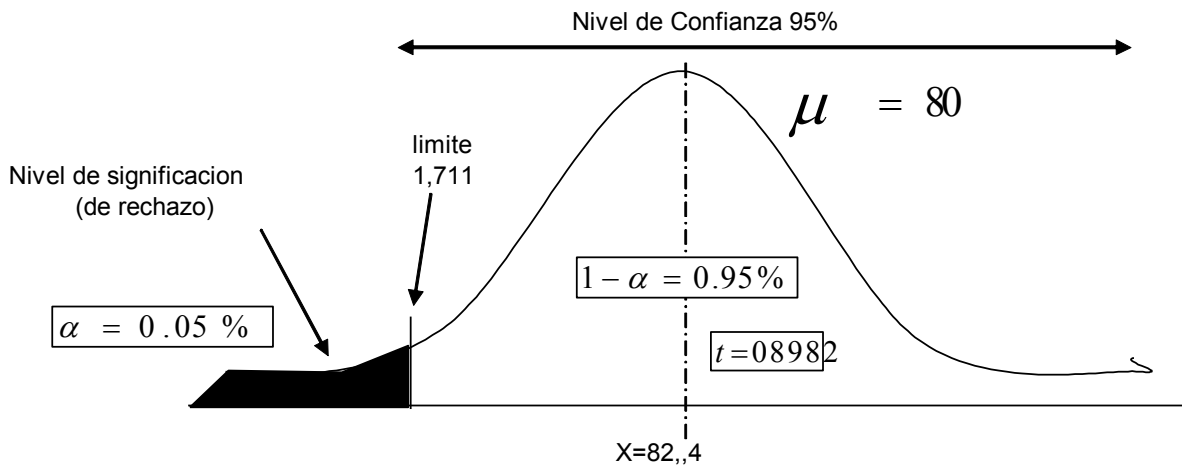
Sx= error estándar = 2.672

$$\tau = \frac{\overline{82.4} - 80}{\frac{13.36}{\sqrt{25}}} = 0.8982$$

6.- Estimar el valor correspondiente al valor crítico de la distribución normal “t” student (ver apéndice) para establecer el área de rechazo de la hipótesis nula y área de no rechazo de la hipótesis nula. Para n-1 grados de libertad (25-1=24)

“t” student= 1.711

7.- establecer el valor crítico (vc) en el grafico de la distribución normal, esto permite determinar el criterio de rechazar o no rechazar la hipótesis nula la cual se expresa de la siguiente forma:



Grafica No. III Nivel de confianza

Grafica III. Definición del valor crítico para determinar la región de rechazo o no rechazo de Ho para la variable Organización.

Si el valor del estadístico “t” para la distribución muestral **es mayor** que el valor “t” definido por el nivel de confianza de 95% para un tamaño muestral de n= 25-1 grados de libertad con una probabilidad de error a=0.05 se rechaza la hipótesis nula.

8.- Al comparar dichos valores se observa que este caso bajo el criterio definido, la hipótesis nula Ho no se rechaza, ya que este resultado queda fuera de la región de rechazo, por lo que se cumple la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa.

9.- Se puede concluir que la hipótesis nula no se rechaza dado que no existe evidencia muestral de que la eficiencia de la competitividad en la organización es menor al 80% lo que indica que la eficiencia de la competitividad en las empresas constructoras en análisis es superior al 80%.



### 5.2.4.- Demostración de hipótesis para la variable Productividad

Procedimiento

1.- Para la demostración de la hipótesis en una distribución muestral de tamaño menor de 30, se utiliza como estadístico de prueba la distribución normal “t” student

2.- de la hipótesis de investigación que se planteo al inicio de la investigación, se describe de la siguiente forma:

Se derivan las hipótesis estadísticas a utilizar como técnica de demostración de hipótesis.

Ho: Hipótesis Nula

Ho: El promedio de eficiencia en la organización para las empresas constructoras del área de estudio es igual o mayor a un 80%.

$$H_0 : \mu \geq 80 \%$$

Hi: Hipótesis Alternativa

Hi: El promedio de eficiencia en la organización para las empresas constructoras del área de estudio es ligeramente inferior al 80%

$$H_1 : \mu < 80 \%$$

3.- Para la investigación se estableció un nivel de significación del 0.05 al determinar un nivel de confianza de 95% de acuerdo a los procedimientos con los que se desarrolla el proceso de investigación.

4.- El tamaño de la muestra que representa la distribución muestral, se determino de 25 empresas para una población de 175 empresas afiliadas al padrón de contratistas.

De la recolección de datos de muestreo mediante la encuesta se determinan las medidas descriptivas que se utilizan para la demostración de la hipótesis de investigación las cuales son:

X= promedio en las empresas de la distribución muestral =81.6%

S= promedio de diferencia respecto al valor promedio de la distribución muestral= 10.34 (desviación estándar)

5.- De acuerdo con la técnica estadística para la demostración de hipótesis se estima el valor estadístico de prueba para la distribución muestral utilizando la siguiente notación matemática de la distribución seleccionada.

Formula “t” student=

X= 81.6

μ=80: valor hipotético

S= 10.34

$$\tau = \frac{\bar{x} - \mu}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$

de población >80





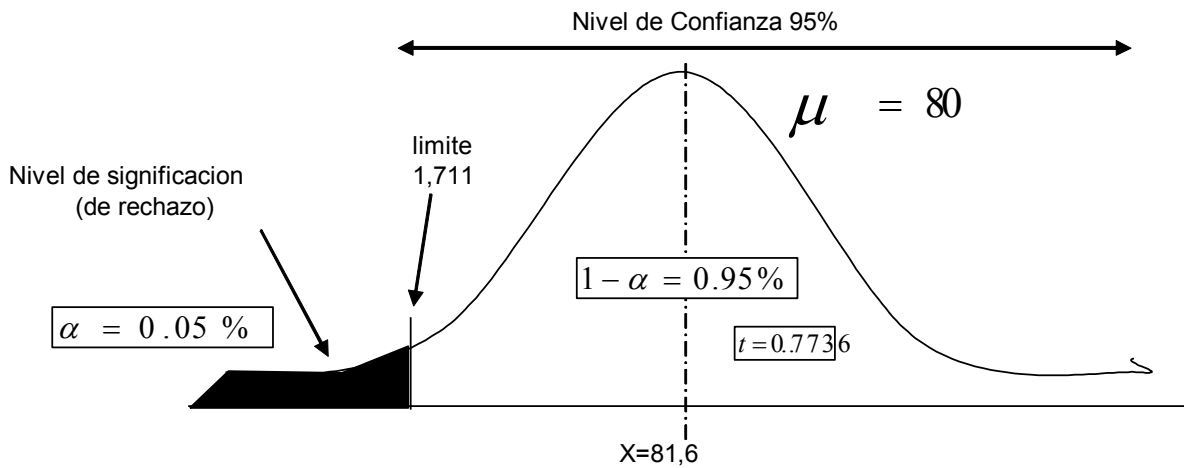
N= 25  
Sx= error estándar = 2.068

$$\tau = \frac{\overline{81.6 - 80}}{\frac{10.34}{\sqrt{25}}} = 0.7736$$

6.- Estimar el valor correspondiente al valor crítico de la distribución normal “t” student (ver apéndice) para establecer el área de rechazo de la hipótesis nula y área de no rechazo de la hipótesis nula. Para n-1 grados de libertad (25-1=24)

“t” student= 1.711

7.- establecer el valor crítico (vc) en el grafico de la distribución normal, esto permite determinar el criterio de rechazar o no rechazar la hipótesis nula la cual se expresa de la siguiente forma:



Grafica No. IV Nivel de confianza

Grafica IV. Definición del valor critico para determinar la región de rechazo o no rechazo de Ho para la variable Organización.

Si el valor del estadístico “t” para la distribución muestral **es mayor** que el valor “t” definido por el nivel de confianza de 95% para un tamaño muestral de n= 25-1 grados de libertad con una probabilidad de error a=0.05 se rechaza la hipótesis nula.

8.- Al comparar dichos valores se observa que este caso bajo el criterio definido, la hipótesis nula Ho no se rechaza, ya que este resultado queda fuera de la región de rechazo, por lo que se cumple la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa.

9.- Se puede concluir que la hipótesis nula no se rechaza dado que no existe evidencia muestral de que la eficiencia de la productividad en la organización es menor al 80% lo que indica que la eficiencia de la productividad en las empresas constructoras en análisis es superior al 80%.



### 5.2.5.- Demostración de hipótesis para el promedio global de las Variables

Procedimiento

- 1.- Para la demostración de la hipótesis en una distribución muestral de tamaño menor de 30, se utiliza como estadístico de prueba la distribución normal "t" student
- 2.- de la hipótesis de investigación que se planteo al inicio de la investigación, se describe de la siguiente forma:

Se derivan las hipótesis estadísticas a utilizar como técnica de demostración de hipótesis.

Ho: Hipótesis Nula

Ho: El promedio de eficiencia global en la organización para las empresas constructoras del área de estudio es igual o mayor a un 80%.

$$H_0 : \mu \geq 80 \%$$

Hi: Hipótesis Alternativa

Hi: El promedio de eficiencia global en la organización para las empresas constructoras del área de estudio es ligeramente inferior al 80%

$$H_1 : \mu < 80 \%$$

3.- Para la investigación se estableció un nivel de significación del 0.05 al determinar un nivel de confianza de 95% de acuerdo a los procedimientos con los que se desarrolla el proceso de investigación.

4.- El tamaño de la muestra que representa la distribución muestral, se determino de 25 empresas para una población de 175 empresas afiliadas al padrón de contratistas.

De la recolección de datos de muestreo mediante la encuesta se determinan las medidas descriptivas que se utilizan para la demostración de la hipótesis de investigación las cuales son:

X= promedio en las empresas de la distribución muestral =80.71%

S= promedio de diferencia respecto al valor promedio de la distribución muestral= 10.39 (desviación estándar)

5.- De acuerdo con la técnica estadística para la demostración de hipótesis se estima el valor estadístico de prueba para la distribución muestral utilizando la siguiente notación matemática de la distribución seleccionada.

Formula "t" student= 
$$t = \frac{\bar{x} - \mu}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$

X= 80.71

$\mu$ =80: valor hipotético de población >80

S= 10.39



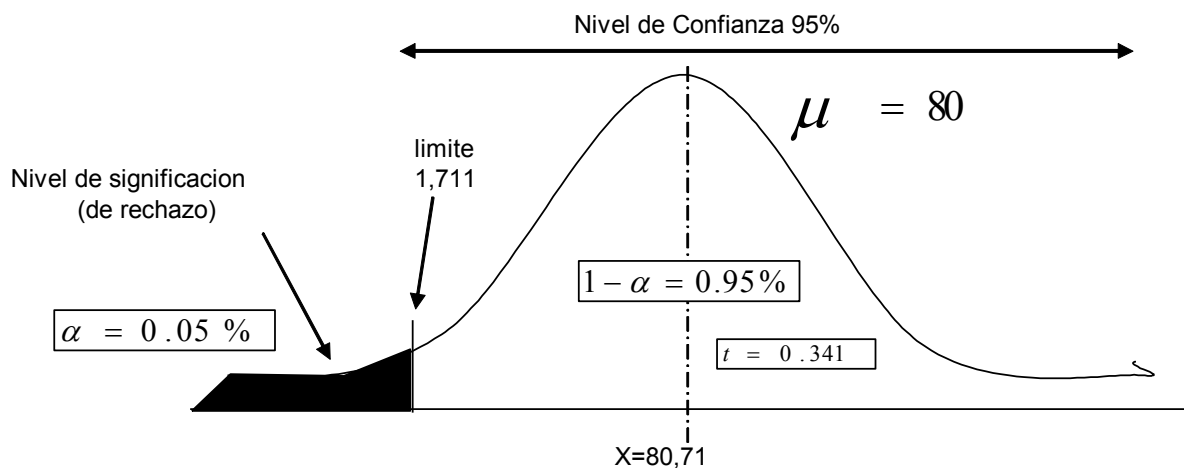
N= 25  
Sx= error estándar = 2.078

$$\tau = \frac{\overline{80.7} - 80}{\frac{10.39}{\sqrt{25}}} = 0.3416$$

6.- Estimar el valor correspondiente al valor crítico de la distribución normal “t” student (ver apéndice) para establecer el área de rechazo de la hipótesis nula y área de no rechazo de la hipótesis nula. Para n-1 grados de libertad (25-1=24)

“t” student= 1.711

7.- establecer el valor crítico (vc) en el grafico de la distribución normal, esto permite determinar el criterio de rechazar o no rechazar la hipótesis nula la cual se expresa de la siguiente forma:



Grafica No. V Nivel de confianza

Grafica V. Definición del valor critico para determinar la región de rechazo o no rechazo de Ho para la variable Organización.

Si el valor del estadístico “t” para la distribución muestral **es mayor** que el valor “t” definido por el nivel de confianza de 95% para un tamaño muestral de n= 25-1 grados de libertad con una probabilidad de error a=0.05 se rechaza la hipótesis nula.

8.- Al comparar dichos valores se observa que este caso bajo el criterio definido, la hipótesis nula Ho no se rechaza, ya que este resultado queda fuera de la región de rechazo, por lo que se cumple la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa.

9.- Se puede concluir que la hipótesis nula no se rechaza dado que no existe evidencia muestral de que la eficiencia global en la organización es menor al 80% lo que indica que la eficiencia global en las empresas constructoras en análisis es superior al 80%.



**Tabla XXX**

Tabla de Valores “t” Student  
(Jonson, 1997)

n-1	a= 0,10	a= 0,05	a= 0,025	a= 0,01	a= 0,005
1	3,078	6,314	12,706	31,821	63,657
2	1,886	2,920	4,303	6,965	9,925
3	1,638	2,353	3,182	4,541	5,841
4	1,533	2,132	2,776	3,747	4,604
5	1,476	2,015	2,571	3,365	4,032
6	1,440	1,943	2,447	3,143	3,707
7	1,415	1,895	2,365	2,998	3,499
8	1,397	1,860	2,306	2,896	3,355
9	1,383	1,833	2,262	2,821	3,250
10	1,372	1,812	2,228	2,764	3,169
11	1,363	1,796	2,201	2,718	3,106
12	1,356	1,782	2,179	2,681	3,055
13	1,350	1,771	2,160	2,650	3,012
14	1,345	1,761	2,145	2,624	2,977
15	1,341	1,753	2,131	2,602	2,947
16	1,337	1,746	2,120	2,583	2,921
17	1,333	1,740	2,110	2,567	2,898
18	1,330	1,734	2,201	2,552	2,878
19	1,328	1,729	2,093	2,539	2,861
20	1,325	1,725	2,086	2,528	2,845
21	1,323	1,721	2,080	2,518	2,831
22	1,321	1,717	2,074	2,508	2,819
23	1,319	1,714	2,069	2,500	2,807
24	1,318	<b>1,711</b>	2,064	2,492	2,797
25	1,316	1,708	2,060	2,485	2,787
26	1,315	1,706	2,056	2,479	2,779
27	1,314	1,703	2,052	2,473	2,771
28	1,313	1,701	2,048	2,467	2,763
29	1,311	1,699	2,045	2,462	2,756
inf.	1,282	1,645	1,960	2,326	2,576



## 6.- CONCLUSIONES

La empresa debe funcionar como un sistema y no cómo una mera suma de individuos y sectores. Debe tenerse siempre en cuenta que el todo es mayor que la suma de sus partes, y que ello se logra incorporando a todo el personal en el funcionamiento integral de la empresa. Inclusive hay organizaciones que por los negocios y actividades a las cuales se dedican hacen participe a los clientes, proveedores y la comunidad en los procesos estratégicos.

En ocasiones las empresas no tienen establecido una correcta forma de Planear y organizar estratégicamente la empresa, acarreado problemas al momento de no prever situaciones que no esperaban y con esto no poder solucionar con el mínimo daño los retos que se le pongan enfrente.

Se realizó una encuesta con la finalidad de comprobar la eficiencia de la función de las variables para comprobar las hipótesis, la elaboración de las preguntas en la encuesta son en base al análisis realizado en el marco teórico para cada una de las variables y sus enfoques y en función de la cantidad de las empresas en el padrón de empresas.

La forma de contestar las preguntas de la encuesta fue a través de la asistencia a concursos de obras públicas para realizarse como entrevista con los representantes de las empresas, como resultado de ello se contestaron 25 encuestas, de tal manera que se clarificaron todas las dudas al momento de esta y por lo tanto las respuestas proporcionadas se consideran confiables y veraces.

Y con esto se demuestra que es muy importante tener una adecuada organización que asegure la competitividad y productividad, porque si una empresa no planea la vida de su negocio esta destinada a desaparecer por no aprovechar las áreas de oportunidad las cuales puede explotar para su persistencia.

El objetivo de esta investigación fue desarrollar una organización que incremente la productividad y competitividad en la empresa constructora como consecuencia de un buen instrumento que evalué la Organización, comportamiento humano, competitividad y productividad.

### Organización

De acuerdo al resultado obtenido de la eficiencia de la Organización en las empresas constructoras del área metropolitana de Monterrey, fue mayor al 80%, se puede mencionar que en el instrumento para evaluar la organización se presenta la forma de organizar estratégicamente la empresa, así como también la forma de administrar por objetivos y administrar los proyectos de forma correcta.

A pesar de tener un mayor porcentaje al propuesto, se puede incrementar la línea de investigación en la organización para detectar áreas de oportunidad de mejora reales y con esto tener una empresa sólida y que aumente la productividad y la competitividad en la misma. Otro punto importante es la administración por objetivos específicos en donde se tengan las funciones de cada persona bien



**Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional** definidas con el fin de ser más eficaces y eficientes en las metas proyectadas lo cual puede ser la diferencia en la construcción.

### Comportamiento Humano

Una vez analizado el resultado derivado del cálculo de la eficiencia en el Comportamiento Humano de la empresa constructora, siendo mayor al 80%, se menciona que el comportamiento de las personas es el correcto y se ha estado evitando que la información se modifique al momento de transmitir las instrucciones por lo cual se determina que se está aplicando un buen estudio del recurso humano en la empresa constructora consolidándose con esto que la empresa pueda lograr un resultado positivo.

A pesar de ser mayor al porcentaje propuesto, se puede incrementar la línea de investigación en los recursos humanos para tener el personal idóneo en la empresa, debido a la variación de trabajos que se presenta en la organización. Otro punto relevante son los procesos que aseguren la eficiencia y calidad en la producción.

### Competitividad

De los resultados del estudio de la eficiencia de la competitividad en las empresas constructoras de Monterrey, fue mayor al 80%, por lo tanto, el sistema de competitividad, está basado en que la competitividad por medio de la mercadotecnia, la aplicación del tiempo en cada actividad, la calidad del servicio que se presta y la estrategia competitiva se manejan adecuadamente, así como a los procesos dentro de la organización.

### Productividad

La eficiencia en la productividad de las constructoras, fue mayor al 80%, por lo tanto el sistema de productividad, está basado en la competencia de la empresa con respecto a los competidores del mercado, la tecnología que se aplica en la construcción, la planeación estratégica, así como a su eficiencia, efectividad y eficacia de la organización.

A pesar de ser mayor el porcentaje propuesto, se puede incrementar la línea de investigación en la competencia de la organización que asegure su productividad basando sus resultados en la eficiencia y eficacia de la misma aplicando la tecnología correcta.



## 7.- ESTUDIO BIBLIOGRÁFICO

### ORGANIZACION

1. Harold Koontz, Heinz Wehrich/ Elementos de administración.
2. Pozo Navarro Fernando / La Dirección por Sistemas.
3. Suárez Salazar Carlos / Administración de Empresas Constructoras
4. Yamal Chamoun / Administración profesional de proyectos la guía

### COMPORTAMIENTO ORGANIZACION

5. Arias Galicia Fernando / Administración de Recursos Humanos
6. Andrew F. Simula / Administración de Recursos Humanos en empresas.
7. Michael Ward / Porque no funciona el cambio cultural en la empresa y que se puede hacer al respecto.
8. Keith Davis, John W. Newstrom/ Comportamiento Humano en el trabajo.
9. Guillermina Baena Páez/Comunicación y Liderazgo

### COMPETITIVIDAD

10. Ernesto Buenrostro / Control total de Calidad a su alcance
11. Everett E. Adam Jr/ Administración de la producción de las operaciones
12. Kaoru Ishikawa / Que es el control total de Calidad
13. Reyes Artigas, Juan Sergio / Mercadotecnia industrial
14. Hughes/ planeación estratégica mercadotecnia
15. Michael E. Porter/ Estrategia competitiva
16. Stephen Covey / Primero, lo Primero.
17. Freeman, J.H. y Sherwood/ Organizaciones Modernas.
18. R. Alec Mackenzie/ Administración del tiempo del ejecutivo.

### TECNOLOGÍA

19. Adalberto Chiavenato / Introducción a la teoría general de la administración.
20. Michael Robert/ Estrategia pura y simple: Como las empresas ganadoras se imponen a sus competidores.
21. Michael Robert/ El nuevo pensamiento estratégico puro y simple
22. George A. Steiner/ Planeación estratégica, lo que todo director debe saber
23. Covey, Stephen R. | Los 7 Hábitos de la gente altamente efectiva.
24. Mintzberg, Henry / El proceso estratégico.
25. Stoner James y Freeman Edwar (1999), Administración, Ed. Prentice Hall, México.



## 7.1. Glosario de Conceptos

**La Eficacia** valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente.

**La Efectividad**, es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, o sea nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

El incremento de la efectividad se expresa en el crecimiento de la productividad del trabajo, rendimiento de los fondos, disminución del consumo de materiales por unidad de producción, mejoramiento de la calidad de la producción,

**La Eficiencia** se define en lograr lo mayor posible con aquello que contamos. Si un grupo humano dispone de un determinado número de insumos que son utilizados para producir bienes o servicios, "eficiente" será aquel grupo que logre el mayor número de bienes o servicios utilizando el menor número de insumos que le sea posible.

**La productividad** es el elemento indispensable en la función de cualquier empresa constructora y se concatena con el recurso humano, su comportamiento, su motivación y un sinnúmero de factores que son analizados individualmente. La productividad se enfoca en cambiar las actitudes y la cultura del trabajo, no se trata de un cambio de un día, sino de crear una cultura que permita mejorar.

**El tiempo** es uno de los recursos más escasos dentro de cualquier organización y, a pesar de ello, uno de los que se desperdician con más frecuencia. Solamente ejerciendo control sobre este recurso valioso se pueden poner en marcha las otras tareas administrativas y prestarles el grado de atención que merecen.

**Actividades:** Los principales componentes del trabajo que se realizan en un proceso. Cada actividad se compone de insumo-proceso-resultado (producto).

**Actividades de valor agregado:** Son las que agregan valor (desde el punto de vista del cliente) a los productos o servicios que son el resultado del proceso.

**Administración:** creación y conservación, en una empresa, de un ambiente donde los individuos, trabajando en grupos, puedan desempeñarse eficaz y eficientemente para la obtención de sus fines comunes.

**Administración estratégica:** Proceso administrativo que entraña que la organización realice la planificación estratégica y después actúe de acuerdo con dichos planes.

**Administración de operaciones:** estudia la producción de bienes y servicios. Cada día se tiene contacto con una gama de bienes y servicios, todos y cada uno de los cuales se producen bajo la supervisión de un administrador de operaciones.

**Administración de operaciones:** Es la planeación, la organización y el control de materiales y máquinas.





**Calidad total:** Es la cultura de administrar a toda la organización, para que sea excelente en todas sus dimensiones de productos y servicios que son importantes para el cliente.

**Cohesión:** Es el grado en el cual los miembros se sienten atraídos unos a otros y están motivados para permanecer en el grupo.

**Competencia:** Determina la propiedad de las actividades de una empresa que pueden contribuir a su desempeño, como las innovaciones, una cultura cohesiva o una buena implementación.

**Control:** Es el proceso de comparar lo realizado con lo planeado, tomando las acciones correctivas necesarias ante cualquier desviación.

**Decisión:** Se entiende la elección tomada entre dos o más alternativas disponibles.

**Dirección:** Es un esfuerzo individual o colectivo para encauzar a los factores humanos que componen una organización para alcanzar sus objetivos de una manera eficaz.

**Estrategias:** Determina los objetivos a largo plazo dentro de la empresa, muestra la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos para lograrlo.

**Grupo:** Consiste en dos o más individuos, que interactúan y son interdependientes, que se han reunido para lograr objetivos particulares.

**Manuales:** Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa.

**Metas operativas:** Señalan los fines perseguidos a través de la política operativa real de la organización; éstos nos dice lo que la organización realmente trata de hacer, no importa lo que las metas oficiales señalen como sus pretensiones

**Metas organizacionales:** Es una situación deseada que la organización intenta alcanzar.

**Objetivos:** Es la finalidad de la planeación ya que si no existieran los objetivos no se podría planear las metas para lograr dentro de la empresa. Sin ellos no se tendría una visión del lugar en el cual esta la empresa y a cual lugar se aspira.

**Organigramas:** son una representación grafica de las interrelaciones, las funciones, las jerarquías, las obligaciones y la autoridad dentro de ella.

**Planeación estratégica:** Es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.

**Políticas:** Son planes que guían la forma de actuar dentro de la empresa, es una declaración o interpretación que ayuda a la toma de decisiones.



### **Áreas de Oportunidad para la mejora organizacional**

**Presupuesto:** Es el dinero que vamos a invertir en nuestro objetivo para poder obtener las herramientas necesarias para construirlo.

**Procedimientos:** Son guías de acción que dicen la forma en que se debe de llevar acabo una actividad futura, su método es secuencial.

**Producción:** Es el empleo de personas y máquinas para transformar determinados elementos en bienes o servicios.

**Programas:** Es una unión de metas, políticas, estrategias, procedimientos, reglas y pasos para lograr el plan propuesto.

**Proyecto:** Un conjunto de esfuerzos temporales, dirigidos a generar un producto o servicio único.

**Reglas:** Es una decisión administrativa que se debe de aplicar para la correcta función de una actividad.

**Sector industrial:** Es un grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre sí.