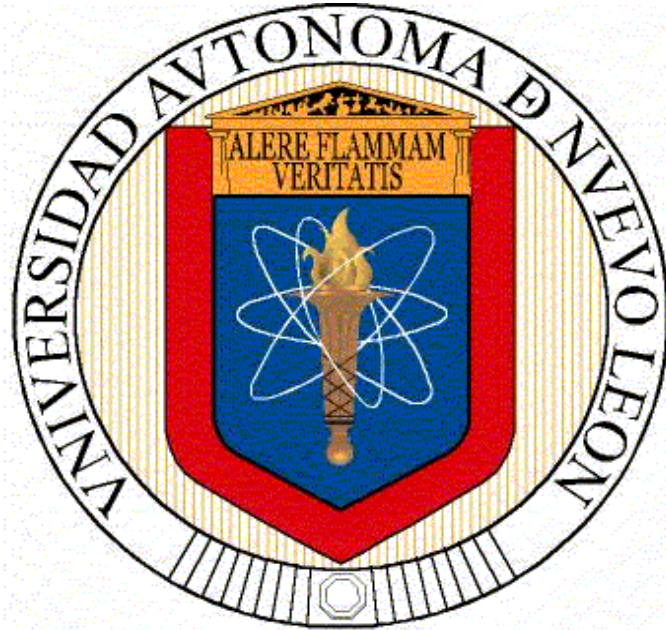


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



TÍTULO DEL PROYECTO:

**ESTUDIO DIAGNÓSTICO DE EFECTIVIDAD
ORGANIZACIONAL**

POR

MARÍA TERESA GIL MONTEMAYOR

**PROYECTO FINAL DE CAMPO PARA OBTENER EL GRADO
DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN
LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

MONTERREY, N.L.

25 MAYO 2014.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN.



POSGRADO DE PSICOLOGÍA.

MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON



ORIENTACIÓN LABORAL Y ORGANIZACIONAL

TÍTULO DEL PROYECTO:

**ESTUDIO DIAGNÓSTICO DE EFECTIVIDAD
ORGANIZACIONAL.**

PROYECTO FINAL DE CAMPO

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA

POR:

DRA. MARÍA TERESA GIL MONTEMAYOR

DIRECTOR

MTRO. DR. JOSÉ CRUZ RODRÍGUEZ ALCALÁ

MONTERREY, N.L.

25 MAYO 2014.

TÍTULO DEL PROYECTO:
**“ESTUDIO DIAGNÓSTICO DE EFECTIVIDAD
ORGANIZACIONAL”**

DR. JESÚS HUMBERTO GONZÁLEZ GONZÁLEZ.
PRESIDENTE

MTRA. BELLA AURORA GARZA CONTRERAS
SECRETARIO

MTRO. DANIEL MENDOZA BARRAGÁN
1° VOCAL

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primero que nada a Dios por permitirme haber llegado hasta éste momento de mi vida, a mis padres quienes se dedicaron en cuerpo y alma a velar por sus cuatro hijos; Mamá: eres una gran mujer, que siempre has enfrentado la vida con mucho amor y valentía, te admiro y te respeto, gracias por estar siempre conmigo; Papá: hombre carismático y muy trabajador, con gran sentido del humor, como me hubiera gustado poderte enseñar éste título con un nuevo grado académico, pero desde donde estés, sé que con tu gran sonrisa vas a estar muy orgulloso de mi, los amaré por siempre. Agradezco a mi esposo, un gran ser humano con enormes talentos, analítico, deductivo y perspicaz, sumamente responsable, que siempre tuvo palabras de aliento para que continuara y sacara adelante este nuevo proyecto, gracias por tu paciencia, apoyo y tanto amor, durante todos estos años que has estado a mi lado, siempre te voy a amar; a mis tres inigualables e insustituibles hermosos y talentosos hijos que aguantaron y esperaron siempre a que yo llegara de mis clases cada noche, brindándome la mejor de sus sonrisas, los adoro, son el motor de mi vida, sigan siempre el camino del éxito; a mi suegro un hombre fuerte y respetable, parte esencial de este proyecto y un gran ejemplo a seguir, gracias por estar pendiente de sus nietos esas tardes en que yo no estaba; a mi única hermana, que bien la describe el adjetivo, ha sido única e incondicional, capaz en todo, siempre de gran apoyo en cualquier situación y momento de mi vida, a sus tres hijos que a cualquier hora y con gran disposición despejaron mis dudas en cuanto les llamaba, sobre todo al enfrentarme a esta nueva tecnología que hoy en día nos invade

con tanta premura; a mi gran amiga y compañera de mis más recientes dos grados académicos, por no decir últimos, gracias por tu amistad y todo lo que esto implica; al presidente de mi jurado, una persona con capacidad absoluta en su ámbito profesional, guiándome con suma paciencia, siempre haciéndome un espacio en su tan ocupada agenda, con gran ánimo en todo momento y siendo un fuerte pilar de éste trabajo, le estaré siempre agradecida por toda su enseñanza y confianza que depositó en mí, gracias también al resto de mi jurado por su gran ayuda al asesorar mi trabajo, haciéndome así más ligera la carga con sus tan acertados consejos, a todos los maestros que fueron parte de mi formación en esta tan compleja área de la salud y de quienes adquirí tantos conocimientos gracias a la gran experiencia que cada uno de ellos posee, a todos mis familiares y amigos que siempre estuvieron al pendiente de mí durante todo este tiempo, a todos y cada uno de ustedes les doy mi más sincero agradecimiento, por todas sus muestras de cariño e interés hacia mí persona, les declaro que he hurtado lo mejor que cada quien me ha brindado, y lo he empleado como parte de mi crecimiento y desarrollo personal, siempre los voy a recordar a todos con un gran afecto.

Gracias por siempre.

RESUMEN

Se presenta la información que se obtuvo en el estudio Diagnóstico de Efectividad Organizacional, para aumentar la eficiencia en los resultados finales de la empresa llamada Transportes Monterrey - Durango, dedicada al flete de materiales de diversa índole entre los estados de Nuevo León, Coahuila y Durango.

Se implementó el proceso para identificar la etiología de los factores que aquejan a la empresa, se utilizaron técnicas e instrumentos para la observación, entrevista y cuestionarios aplicados a los trabajadores de la organización.

El proceso proyectó resultados de las causas de las situaciones problemáticas que les impiden cumplir en su totalidad, con los objetivos que se propusieron al formar la empresa, así como; el incumplimiento en sus planes que los mantiene en una baja productividad.

Posteriormente al estudio realizado en sus instalaciones en la oficina de Monterrey, N. L., se determina el estado actual de la empresa y se les brindan alternativas de solución para incrementar su eficiencia terminal y su productividad final, así como la mejora continua en sus resultados, para ser una organización más efectiva.

ABSTRACT

This is the information that was obtained from the diagnosis of organizational and effectiveness study, to increase the efficiency in the final results of the company Transportes Monterrey - Durango, dedicated to the freight of materials of various kinds of products between the States of Nuevo Leon, Coahuila and Durango.

The process was implemented to identify the etiology of the factors that affect the company, different techniques and instruments were used for its observation, like interviews and questionnaires applied to the employees of this organization.

This process projected results of the causes of problematic situations that have prevented the company to meet the objectives that were proposed when it was formed, in its entirety, results such as; the breach in their plans that keep them in a low productivity.

Subsequent to the study conducted in the facilities of the Monterrey, N. L. office, Which determine the current state of the company and alternative solutions to increase terminal efficiency and its final productivity, as well as the continuous improvement of its results, to be a more effective organization.

INDICE

AGRADECIMIENTOS	i
RESUMEN.....	iii
CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN.	1
1.1 INDUCCION AL TRABAJO.....	1
1.2 OBJETIVO	5
1.2.1 OBJETIVO GENERAL.....	5
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.3 JUSTIFICACIÓN	6
1.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	8
1.5 DELIMITACIONES Y LIMITACIONES	9
CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO.....	11
2.1 GOBIERNO EMPRESARIAL FAMILIAR.....	22
2.2 EL SUCESOR EN LA EMPRESA FAMILIAR	24
2.3 CICLOS DE VIDA DE LAS ORGANIZACIONES	26
CAPÍTULO 3. MÉTODO.....	33
3.1 PARTICIPANTES	33
3.2 ESCENARIO	34
3.3 INSTRUMENTOS	34
3.4 PROCEDIMIENTO	36

3.4.1 OBSERVACIÓN.....	36
3.4.2 ENTREVISTA:	38
3.5 ANÁLISIS DE DATOS	40
CAPITULO 4. RESULTADOS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN.....	41
4.1 RESULTADOS.....	41
4.2 INTERPRETACIÓN.....	54
4.3 DISCUSIÓN	56
CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	59
5.1 CONCLUSIONES	59
5.2 RECOMENDACIONES	63
CAPITULO 6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	65
CAPITULO 7. ANEXOS.....	68
7.1 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS Y CONCEPTOS	69
7.2 INSTRUMENTO	71
7.3 TABLAS DE SALIDA.....	85
7.4 GRÁFICAS	93

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N. 1 Episodios de una Organización, según Alder G. Fred N, 2003; p 61	28
Figura N 2.- División de la muestra en grupos.....	33
Figura N. 3 Cronograma de actividades.....	38
Gráfica N.1 Estudio diagnóstico de efectividad organizacional	93

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N. 1: Diagnosticar las causas que afectan la calidad de atención al cliente en los servicios, productos y metas de la empresa.....	85
Tabla N. 2: Clarificar los procesos, acciones y toma de decisiones que impactan en la productividad de la empresa.....	86
Tabla N.3: Determinar las características el liderazgo y la autoridad en la comunicación y el estilo de cultura organizacional	87
Tabla N.4: Determinar la relación entre la estructura organizacional y los conflictos que afectan el desempeño productivo de los trabajadores.....	88
Tabla N. 5: Identificar posibles causas o factores que impiden cumplir con el objetivo de tener una mayor efectividad organizacional para que la empresa obtenga resultados productivos.	89

Tabla N. 6. Estadística Descriptiva de las puntos evaluados para el diagnóstico de la Efectividad Organizacional	90
Tabla N. 7 Estadística Descriptiva por objetivos del Diagnóstico de la Efectividad Organizacional.....	91
Tabla N. 8 Estadística Descriptiva de los promedios de la Efectividad Organizacional	92

CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN.

1.1 INDUCCION AL TRABAJO

El presente proyecto de campo es un estudio diagnóstico que se realiza en una empresa transportista de la localidad para identificar posibles causas que sean el factor etiológico de los resultados que afronta la organización actualmente.

Dicha organización presenta una serie de características que la aquejan, como es el ver disminuido sus ingresos, haber bajado considerablemente sus ventas, alta rotación de personal y los costos que esto representa, aumentando así el incumplimiento de funciones mínimas requeridas por parte del personal, aunado esto a gastos operativos elevados que se dificulta solventar, entre ellos el consumo de diésel, refacciones y nómina, las que son determinantes de las necesidades actuales de la empresa.

Ésta empresa trabaja con el nombre de Transportes Monterrey Durango y está ubicada en la ciudad de Monterrey, Nuevo León., la cual es la oficina matriz, que cuenta con 16 empleados, que es en la que se realiza el estudio; así mismo tienen otra oficina en Durango, Coahuila, que es la conexión que tienen a esa ciudad, en la que laboran 4 empleados.

Tuvo su origen con el nombre de Transportes Unidos del Norte en el año 1952. Se reunieron en ese entonces familiares y amigos para proporcionar el servicio de transportación de carga, entre Monterrey, N.L. y Torreón Coahuila. En 1965 deciden independizarse las familias, para formar Transportes Unidos Monterrey Durango. En 1991 al crecer la compañía se tomó la decisión de volverse a independizar, quedando solo los hermanos y se formó Transportes Monterrey Durango.

En el 2008 surge una nueva iniciativa que con nuevos bríos desea mantener en operación la compañía que fundó el abuelo de ésta familia. Ésta nueva sociedad está encabezada por sólo uno de los 6 hermanos que iniciaron junto con su padre en la década de los '50 el oficio de transportistas.

Siendo ésta última, en la que por presentar las características señaladas anteriormente se considera realizar el proyecto de campo, utilizando la técnica de Diagnóstico de Efectividad Organizacional.

Misión de la empresa:

Transportar mercancías de su origen a su destino en tiempo óptimo, ofreciendo servicio confiable, seguro, a un costo razonable a nuestros clientes, buscando la mejora continua y cuidando el medio ambiente.

Visión de la empresa:

Lograr el liderazgo en el servicio de transporte de carga en el Noreste de México y presencia en el resto del país, a través de proporcionar soluciones de transporte integral de mercancías que maximicen la creación de valor utilizando las mejores tecnologías disponibles, mediante el desarrollo de prácticas de clase mundial y una atención superior a nuestros clientes.

Valores de la empresa:

- Servicio al Cliente.
- Búsqueda de la excelencia.
- Creación de valor.
- Trabajo en equipo.
- Desarrollo humano.
- Respeto a la dignidad.
- Honestidad.
- Congruencia.

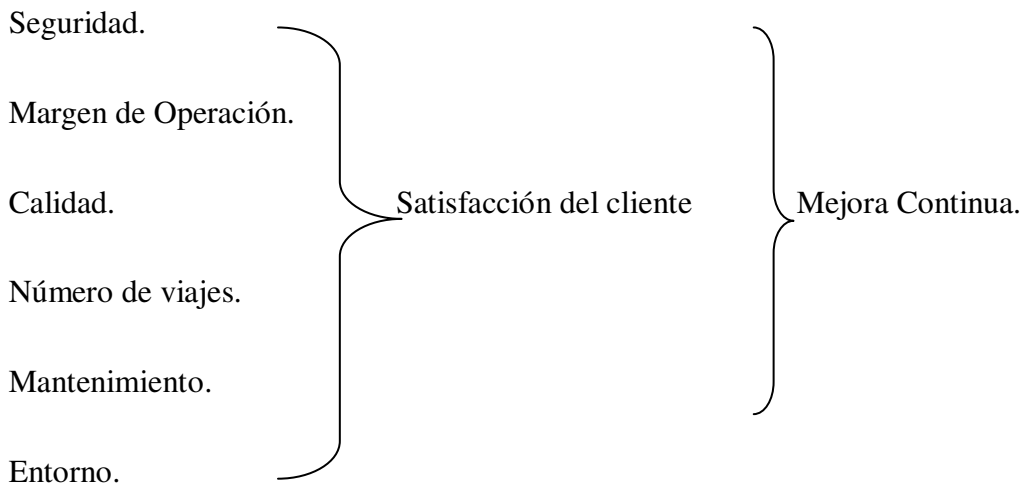
Metas de la empresa:

- Ser una empresa de clase mundial con servicios integrales en transportación de mercancías.
- Estar asociada con las mejores empresas del transporte y contar con los mejores equipos.
- Tener el liderazgo en el Noreste de México y con presencia en el resto del país.

- Contar con prestigio por la alta calidad de los servicios proporcionados a nuestros clientes.
- Crear valor económico a nuestros accionistas, clientes, empleados y el entorno.
- Contar con el recurso humano calificado, comprometido y reconocido.
- Obtener reconocimiento de nuestros clientes y la comunidad, por nuestras aportaciones a los mismos.

Objetivos de la empresa:

El crecimiento en la operación de esta unidad de negocio está soportado en los objetivos descritos a continuación y la mejora continua de los mismos:



Destinos Principales: Monterrey – Durango, Durango – Monterrey.

Otros: Torreón, Santiago.

1.2 OBJETIVO

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

- Identificar posibles causas o factores que impiden cumplir con el objetivo de tener una mayor efectividad organizacional para que la empresa obtenga resultados productivos.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1.- Diagnosticar las causas que afectan la calidad de atención al cliente en los servicios, productos y metas de la empresa.
- 2.- Clarificar los procesos, acciones y toma de decisiones que impactan en la productividad de la empresa.
- 3.-Determinar las características el liderazgo y la autoridad en la comunicación y el estilo de cultura organizacional, entre el personal directivo, administrativo y operarios de transporte y mantenimiento en la empresa.
- 4.-Determinar la relación entre la estructura organizacional y los conflictos que afectan el desempeño productivo de sus trabajadores

1.3 JUSTIFICACIÓN

Para poder realizar éste proyecto de campo para obtener del grado de Maestría en Psicología Laboral, se eligió a una empresa transportista de carga, del área metropolitana, que presenta una serie de acontecimientos que han ido sucediendo en el desarrollo organizacional de la misma, durante varios años de su vida empresarial y que son aspectos que merecen un estudio de investigación para identificarlos.

Se requiere para lograr lo que se propone aplicar la técnica elegida como es un Diagnóstico, con el cual se debe obtener la información necesaria de la organización para así obtener un resultado, que sea recomendado y útil aplicar, en beneficio de la misma.

Es de sumo interés el poder ver en estos tiempos como muchas empresas no llegan a tener un desarrollo óptimo que brinden resultados terminales exitosos para la organización y para todos los que la integran; actualmente la aparición de nuevas empresas representa una competencia a la que hay que enfrentar constantemente con lo mejor que se tenga a la mano, desde el factor humano como con infraestructura adecuada que le permita salir avante ante tan vertiginosos cambios.

Así mismo el mantener un perfecto equilibrio entre ambos aspectos, requiere de una organización estratégicamente planeada para obtener un producto final que sea más productivo.

Por lo que en éste caso el detectar ésta empresa en la que se ha visto afectada por diversas situaciones que alteran su adecuado funcionamiento, merece prestar especial atención en ella, para esclarecer mediante una metodología adecuada de estudio, la etiología de su padecimiento actual.

Al obtener los resultados de la búsqueda de lo que la aqueja se puede determinar un seguimiento que sea más adecuado, en éstos momentos para la misma organización y que otorgue posibles alternativas a elegir si así se desea, para ser así una empresa realmente efectiva y obtenga los resultados esperados, que cumpla con las expectativas para lo que fue creada.

1.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Por lo anterior se plantean las siguientes preguntas de investigación:

¿Cuáles son las causas o factores que aquejan a la organización que determinan que la empresa no obtenga un desarrollo productivo con resultados positivos y benéficos en una organización que conforman 16 empleados, entre personal directivos, administrativos, operarios de transporte y mantenimiento?

PREGUNTAS SUBORDINADAS:

- 1.- ¿Cómo repercute la calidad en el servicio a los clientes para lograr las metas establecidas?
- 2, ¿Detectar los factores y procesos que entorpezcan el cumplimiento favorable de las acciones y toma de decisiones dentro de la empresa?
- 3.- ¿Cómo influye el liderazgo y la autoridad en la comunicación y el estilo de cultura organizacional, entre el personal directivo, administrativo y operarios de transporte y mantenimiento en la empresa?
- 4.- ¿Establecer la relación entre la estructura organizacional y los conflictos que afectan el desempeño productivo de sus trabajadores?

1.5 DELIMITACIONES Y LIMITACIONES

Ésta investigación de diagnóstico de efectividad se realiza en una empresa la cual atraviesa por una etapa de su ciclo de vida organizacional, caracterizada por diversos factores que la aquejan e impiden su máximo desarrollo.

El estudio se delimita solo a la oficina matriz que se encuentra en la ciudad de Monterrey; N.L. que es el lugar en el que se realiza el estudio con 16 de sus empleados: 4 empleados administrativos, 5 choferes, 2 cargadores, 1 bodeguero y 4 empleados de oficina.

Delimitando sólo el diagnosticar la efectividad organizacional, como es el identificar posibles causas de su efectividad empresarial como organización transportista, entre las cuales se destacan el logro de metas, atención a clientes, calidad en los servicios, acceso y uso de los mismos, cumplimiento de procesos, decisiones y acciones de sus miembros, conociendo a la par algo de su cultura y desempeño de la organización y sus integrantes, de manera generalizada; que permitan detectar como consecuencia los resultados actuales que viven los que forman parte de la misma y que atañen directamente a la empresa, en función de resultados no deseados que se requiere identificar para su mejoramiento.

Se pretende detectar causas inmediatas con la limitación del poco tiempo disponible de sus trabajadores, por ser personas que desempeñan sus actividades cotidianas en lugares distantes a la oficina matriz, así como por horarios irregulares de los demás empleados.

Otra limitante es la falta de recursos para llevar a cabo el estudio, como es el lugar físico apropiado para lograr mejores resultados.

Así como la Falta de apoyo y disposición de los administrativos de la empresa.

CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO.

Éste estudio trata acerca de un Diagnóstico de Efectividad Organizacional en una Empresa Transportista para aumentar su Eficiencia que sea en beneficio de la misma.

La palabra Diagnóstico según el Diccionario de la Real Academia Española (DRAE 2001), es conocer la naturaleza de algo al recolectar datos para estudiarlos y así poder determinar cuál es la procedencia de lo que se está buscando, así mismo se señala que Efectividad: “es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera”, Eficiencia: “es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado”, y Organización: “Disposición, arreglo, orden”. (DRAE, 2001).

Por consiguiente el realizar un Diagnóstico de Efectividad Organizacional consiste precisamente, en realizar una indagación de toda la información que se pueda obtener, en éste caso, de la empresa, y que sea relevante para detectar si verdaderamente se están haciendo las cosas de la manera esperada, si se están cumpliendo los objetivos mismos de la organización, si las cosas se están haciendo bien y de la mejor manera para obtener resultados benéficos y con los recursos mínimos posibles. Es decir “El diagnóstico es el punto de partida, es en donde existe discrepancia entre lo esperado y lo deseado (metas) y los resultados reales”. (Lawrence P. R. 1973, p 20), es precisamente lo que nos lleva a deducir cuestionamientos que dan respuesta al por qué de los

resultados obtenidos. Por consiguiente “Para esto es importante el reflexionar y plantearse diversas preguntas como, cuáles son los objetivos que requiero lograr, qué necesito para ser efectivo, qué es lo que requiere un cambio, en donde estoy ahora y en donde quiero estar en un futuro”. (Reddin W. J. 1982, p 8), por lo que resulta de suma importancia tener presentes la misión, visión y metas que la empresa se propuso lograr, para no alejarse de tales propósitos.

Un Diagnóstico se lleva a cabo detectando por diversos medios que es lo que afecta a la organización para que no cumpla con lo establecido o previamente visualizado alcanzar en determinado tiempo, así mismo si el resultado es positivo también detectar en donde se realizó la efectividad departamental o particular para obtener como consecuencia el logro esperado y así repetirlo y aún más mejorarlo; ya que “No es tan importante lo que se hace sino lo que se logra”. (Reddin W. J. 1982. p 17), para ser realmente una organización efectiva.

Para que una organización logre lo que desea, es necesario detectar e identificar aspectos tales como el cumplimiento de metas, calidad en los servicios y procesos, ejecución en la toma de decisiones y acciones en la empresa, entre otros aspectos, con los que se muestra si verdaderamente se cumple con lo establecido por la empresa, si desarrolla sus capacidades y existe el compromiso para con la organización, de tal manera que sea explícito el funcionamiento real y actual de la organización, así obtiene los parámetros para determinar acciones y aceptar recomendaciones que corrijan errores que entorpecen el trabajo diario y que por consecuencia demeritan y reducen los logros

exitosos como producto final. Como lo considera Beckhard: “un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento” (Beckhard R. 1973, p 10), resulta de tal manera un perfecto engranaje, que hace más seguro el correcto funcionamiento de la empresa.

Los síntomas que en ocasiones presenta una organización nos brindan alertas de la funcionabilidad de la empresa en sus procesos, que se reflejan en un producto final no deseado, siendo los esperados no representan preocupación extrema por modificarlos, sino primordial será la consigna de superarlos; conveniente resulta entonces identificar los que perjudican o entorpecen para no volver a repetirlos, monitoreando las ejecuciones en el interior de la empresa constantemente, ya que si la obtención generada de la expectativa final del resultado de los procesos es negativa y demerita el concepto para lo que fue creado, arrojando posibilidades inferiores a las que se requieren para un desarrollo organizacional óptimo, que otorguen mayor efectividad a la misma, es entonces, el momento preciso de actuar. Como se señala “el cambio organizacional es el intento planificado por la administración para mejorar por completo la efectividad de los individuos, los grupos y la organización, a través de la estructura, el comportamiento y los procesos”. (Ivancevich J. 2005, p 26).

Por lo que el momento indicado para generar nuevas estrategias de acción, comienza al estar presente y al tanto de lo que ocurre siempre dentro de la empresa.

Conociendo de manera cercana, el real funcionamiento de cómo la empresa se dirige en su diario devenir; cuando se familiariza íntimamente con las gestiones que dentro de ella se procesan, tendrá entonces significancia el estar presente, y mejor aún, el sensibilizarse al observar detalladamente los movimientos que aquejan, soportan o impulsan a la organización, para así actuar en el momento y lugar indicado, resultando más fáciles y rápidos de corregir cuando se han detectado a tiempo, cualesquiera que sean, de la infraestructura misma o ya sean de factores humanos, siendo éstos últimos en los que probablemente habrá que invertir más tiempo.

Siendo así de interés particular, el factor humano, que integra la organización para focalizar el adecuado funcionamiento de la misma ya que es ahí en donde es de mayor factibilidad que ocurran disfuncionalidades periódicas que produzcan tropiezos laborales, que por ínfimos que éstos sean, demoran la lógica fluidez de los procesos, deteriorando subsecuentemente el que debería de haber sido inicialmente un resultante producto de óptima calidad, ya que “Las personas con hábitos de efectividad son las piedras angulares para formar organizaciones altamente efectivas”. (Covey S. 2000, p 15) señala el autor. Por lo que la constante apelación a inspecciones periódicas de la ejecución de las acciones que se realizan dentro de la empresa deberán ser usuales y periódicos para así, vaticinar posibles futuros resultados fallidos, como resultado de desempeños ineficientes por parte de los involucrados en el sistema, lo que repercutirá en no lograr lo propuesto inicialmente, si no son atendidas a la premura de su surgimiento; esto permite una detección expedita para un óptimo desarrollo organizacional.

No obstante se trata de un gran esfuerzo que debe ser continuo y constante por parte de todos los que integran y forman parte de la empresa, la confección del modelo que sea más apropiado para cada época y momento en particular de la vida productiva de la organización, respaldando a la misma para no perder el camino correcto que la dirija a una eficiencia que resulte por demás efectiva como menciona el autor “un modelo puede ser también confeccionado por el propio consultor”. (Rodríguez D. 1999, p 170.), siempre y cuando se tenga una real voluntad de cambio.

Un desarrollo organizacional que sea colaborativo, comprometido, integral, por parte de los miembros de la misma, son algunas características que permiten un constante crecimiento próspero y productivo, que sea abierto a la transformación para generar constantes cambios que coadyuven a ser competentes y adaptarse a la vertiginosa competencia del mundo exterior, que obliga a conducirse laboralmente siempre en aras del mejor servicio en el que prepondere la calidad misma del producto que se oferte a la demanda siempre exigente de la población. “El cambio organizacional es el intento planificado por la administración para mejorar por completo la efectividad de los individuos, los grupos y la organización, a través de la alteración de la estructura, el comportamiento y los procesos”. (Ivancevich J. 2001, p 26).

Tratándose de empresas, en general, no está demás recordar el gran trabajo que involucra y en el que se ven de pronto inmersos los que la integran; ejecución de acciones que sean realizadas de manera acertada y precisa, refleja la integración de los elementos internos que la impulsan a lograrlo, formando un adecuado engranaje con el

mundo exterior al cubrir las necesidades de los que requieren sus servicios, “la organización depende del entorno no sólo por sus recursos, sino que también por la aprobación de sus productos” (Ivancevich J. 2001, p 24), siendo necesario para tal, el poseer un ritmo lógico y secuencial en sus procesos, que se ejecuten de forma fácil y sencilla, distantes en la medida de lo posible de la complejidad, para que sea el camino rápido y seguro de los objetivos a lograr. Siendo las mismas resultantes, perfectas evidencias que tipifiquen favorablemente a la empresa, lo que representa su máxima carta de presentación.

No muy distante a estos conceptos se encuentran así mismo las llamadas empresas familiares, en las cuales como refiere su nombre, están involucrados laborando dentro de la misma a personas que tienen consanguineidad, por lo que se caracterizan por diversas características que más adelante se señalan y que pueden marcar diversas trayectorias de la vida organizacional de la empresa.

Así mismo las definiciones de empresas familiares van desde conceptos muy sencillos hasta algunos en los que por tomar en cuenta diversas características que no quieren excluir por no encarecer su concepto real ni demeritar ninguna de sus funciones para las que fue creada, tornan por demás complicada la descripción de la misma.

No es más que empresas controladas por familias, quienes al poseer ellos mismos las acciones de las mismas se involucran muy particularmente en las decisiones de la misma y en el control total de la organización, llámese aspectos financieros,

administrativos, productivos o comerciales, siendo cualquiera de ellos o todos en general. De tal manera que quienes aportan el capital de la empresa son los mismos dueños entre los cuales también están los seguros y probables sucesores, llegado el momento, los cuales son ni más ni menos que la misma familia siendo muy seguramente alguno de sus descendientes inmediatos, como el primogénito. “Podemos hablar de empresas familiares en todo su sentido cuando: a) el control accionario es de la familia, b) es también la familia el grupo que dirige”. (Ginebra J. 1999, p 23).

Existen empresas familiares exitosas muy conocidas que influyen en el mercado laboral de manera significativa, aunque la mayoría de las empresas familiares son mediana o pequeñas, inclusive “son las que han creado nuevos puestos de trabajo y no las grandes empresas” (Fred N. et al 2003, p. 41), que comúnmente lo que tratan es de reducir su personal al irse simplificando sus actividades por la vertiginosa intromisión de la tecnología o por problemas financieros.

Probablemente muchas de las características que brindan un éxito a las empresas familiares es debido al trato personal y directo, justo y leal de sus mismos dueños quienes han sido los fundadores y que son los que dirigen la organización, el cómo se han ido formando a todos sus integrantes en los mismos valores, buena administración, mismo interés en dar calidad, el saber exactamente sus responsabilidades y en quien radica la toma de decisiones y el control general, son algunas características que sobresalen de las empresas familiares, “sería gravemente engañoso transmitir la impresión de todo va bien en el mundo de la empresa familiar” ((Fred N. et al 2003, p.

44), ya que pueden tener una vida productiva breve, un pequeño porcentaje es el que sobrevive hasta la tercera generación.

Se considera empresa familiar cuando se ha tenido por lo menos en dos generaciones y se ponen de manifiesto, que la relación familiar es importante en el momento de decidir quién dirigirá la empresa, así como la administración y si existen algunos puestos más en ese nivel, lo más probable es que también se nombre algún miembro de la familia dentro de los mismos.

Las generaciones de la empresa se determinan según el grado en la descendencia que forma parte de la misma, como la etapa generacional en la que se encuentra, clasificándose por diversos expertos como de “1° Generación al Padre solo o Padre más hijos, la 2° Generación Hermanos solos o Hermanos más primos, 3° Generación los primos y 4° Generación a primos segundos”. (Ginebra, J. 1999, p 20).

El paso de una generación a otra se da en diversas circunstancias, si el padre y sus hijos conforman la primera, el paso hacia la segunda sería que el fundador falleciera o por enfermedad no está en condiciones de asumir el cargo; pero si solo se retira y está vivo y en perfectas condiciones físicas y mentales, no se puede decir que han pasado a la segunda generación, porque el fundador sigue siendo el centro de la estructura empresarial, del mismo modo sucedería con la segunda generación hasta que no desaparezca el último de los tíos, “Sólo la incapacidad definitiva de éste último tío hace desaparecer su papel importante en la tercera estructura y abre el paso a la empresa de

primos” (Ginebra J. 1999, p 21), por lo que no se puede decir que han pasado a la tercera generación; no así con los primos ya que se torna más indefinido quienes son los que ejercen el real protagonismo familiar empresarial por la relación que se da, en ocasiones de los descendientes de varios hermanos, que llegan a ser primos en diferentes grados que ya no son tan cercanos y que podrán cambiar en cierta medida el real significado de empresa familiar, pero que al conservar consanguineidad no se desprenden totalmente de la definición que se ha estado tratando.

La primera y segunda generación siempre conservan ciertos elementos que la siguen manteniendo en el rango de empresa familiar, como “serían las relaciones de afecto, la enorme comprensión, la aceptación de la autoridad y el tener una finalidad común” (Ginebra, J. 1999, p 22), los cuales se van perdiendo muy frecuentemente con las generaciones subsiguientes en donde entran a prioridad otros factores que son más materialistas y no tanto afectivos señala el autor

Se han hecho diversas clasificaciones de las empresas familiares que toman en cuenta diversos aspectos de la vida de las mismas.

No sólo son afectivos los lazos que los unen en las primeras generaciones sino que se dan también en el sentido de quiénes son los que tienen la mayor parte de las acciones de la misma y quiénes son los que dirigen la empresa. Al ser así, incluso aumenta el compromiso para con la misma, el desarrollo organizacional que ésta tenga y los resultados que beneficiarán en determinado momento a todos los que la integran.

Las empresas familiares se crean para trabajar en conjunto familiar por un bien común que redituara a todos el resultado final, al crearse éste tipo de grupo empresarial familiar, se crea una empresa en la que se considera “a cada uno por lo que hace y principalmente por ser quien es” (Ginebra J. 1999, p 27), un miembro de la familia, camino que no debe desvirtuarse y que deberán tener siempre presente, ya que es uno de los motivos por los que ha sido creada, trabajar para el bien común.

Frecuentemente el éxito de las empresas familiares son porque tienen sistemas que están constantemente supervisando la dirección de las mismas, los miembros de la familia se involucran en todas las actividades, ofrecen calidad como factor primordial ya que el nombre de la familia va de por medio, el trato familiar y justo que se les da a los empleados se retribuye, entre algunas de las características que se han encontrado, ya que “las empresas familiares que tienen éxito comparten características que no se encuentran en las grandes sociedades de accionariado repartido”. (Fred N. et al 2003, p 43).

El ser una empresa familiar no es tampoco la panacea de las organizaciones, ya que se involucran elementos emocionales y afectivos, que pueden desvirtuar las acciones que se ejecutan en los diferentes puestos que se tienen dentro de ésta, pero si se cuenta con una administración de la organización que defina acertadamente todas las funciones de su estructura empresarial, mantendrán negocio y familia trabajando en perfecta armonía.

Como cualquier otra empresa, las familiares también eligen su futuro “que nace de la confrontación de oportunidades y amenazas y responsabilidades que vislumbra, con las fortalezas y las debilidades que perciben en el interior de la compañía y con sus propias querencias” (Ginebra J. 1999, p, 33), las que se deben de identificar para no caer en las que demeritan los resultados fructíferos de la organización, y si tal fuera el caso, detectar a tiempo en donde se encuentra el foco de alerta en el que se deben de centrar en ese momento para salir tempranamente del mismo, buscando siempre combatir las amenazas que entorpezcan el camino, salvaguardando las fortalezas que se tengan, con la mira de siempre acrecentarlas, e inquiriendo siempre en nuevas y mejores oportunidades que hagan medrar a la empresa.

Entre las debilidades que más entorpecen el desarrollo empresarial familiar y que se encuentra comúnmente son: “el Nepotismo, la Autocracia y determinantemente el Paternalismo”, (Ginebra J. 1999, p 40). los que se contrarrestan con la estima de las uniones familiares, la tolerancia, la aceptación de la autoridad que no hace otra cosa más que procurar mantener la unión familiar por un bien común, de tal manera que algunas de las mismas se pueden tornar en verdaderas fortalezas que caracterizan a las organizaciones de ésta índole.

2.1 GOBIERNO EMPRESARIAL FAMILIAR

Así como el ciclo de vida de las organizaciones se va dando en cada empresa diferente, también es diferente la manera en que cada una de ellas se dirige, a lo que se le conoce como “ el gobierno de una empresa familiar, el consejo de administración” (Fred N. et al 2003, p 133), el primero de ellos es todo un sistema de estructuras y procesos para dirigir y controlar las empresas y cómo responden las mismas organizaciones ante el mismo, el que estaría a cargo en las empresas es lo que dentro de su estructura comprende a la dirección y a los propietarios, así también se encuentra un consejo administrativo, tal vez como lo es en cualquier otra pero con la diferencia de que en las empresas familiares, es la misma familia la que está involucrada en todas las funciones que se llevan a cabo dentro de la empresa como lo es en éstas tres estructuras funcionales en las que se divide para lograr mejor rendimiento al ejecutar cada quien funciones de forma planeada y estratégica y con mayor complejidad por pertenecer algunos de sus miembros a todas ellas, el que se denomina el “modelo de los tres círculos y la corbata que añade una dimensión más: la familia” (Fred N. et al 2003, p 45).

Entre algunas funciones del consejo administrativo es el de elaborar planes y proyectos para el desarrollo y ejecución de las actividades, reglamentar las diversas tareas que se llevan a cabo, nombrar puestos, determinar sueldos, convocar a asambleas, supervisar tareas y a quienes las realizan, supervisa desempeños laborales, entre algunas otras cosas así como es en donde se deliberan los asuntos de la empresa de manera

grupal para tomar decisiones y presentar soluciones a los mismos, siempre y cuando asista el quórum mínimo requerido para que el voto de la mayoría sea válido en cualquier resolución que se tome.

Es decir “el gobierno empresarial es un sistema de estructuras y procesos para dirigir y controlar las empresas y responder de ello” (Fred N. et al 2003, p 92), al participar en las decisiones, definir la dirección de la empresa, controlar que se cumplan los objetivos con la consiguiente rendición de cuentas a los involucrados, que dista por obvias razones de las simples reuniones familiares que en algunos casos resultan un tanto informales y no se concretizan nunca las decisiones tomadas y menos aún se materializan de forma activa.

Identificando así dos importantes aspectos del gobierno empresarial: “sus principales tareas, a saber: dirección, control y rendición de cuentas y sus principales elementos estructurales, que son: la familia, el consejo de administración y la alta dirección” (Fred N. et al 2003, p 100), es decir bajo que esquema llevan a cabo sus actividades y quienes las ejecutan.

El que exista de manera formal una estructura directiva organiza de manera seria y ordenada los compromisos a adquirir, acordando las acciones a realizar cuándo, dónde y por quien, de una forma analíticamente estratégica, que marcan la ejecución acertada de los procesos que se requieren seguir para lograr los objetivos marcados, con lo que se logran las metas propuestas, prescindiendo en mayor grado de tropiezos que

entorpezcan la funcionabilidad y el cumplimiento concretamente de lo planeado; con una estructura que se conduzca de manera profesional, se obtienen menos errores y se eficientiza el tiempo para lograr la mayor efectividad posible de la organización.

2.2 EL SUCESOR EN LA EMPRESA FAMILIAR

La vida de las empresas se compara por muchos con las etapas de la vida por las que atraviesa el ser humano durante su existencia, como se muestra más adelante; por lo que es importante señalar en qué momento surge dentro de la vida organizacional “la elección de un sucesor”. (Ginebra J. 1999, p 97).

En cada empresa se da de manera diferente, en las Familiares es común que el dueño permanezca en la dirección durante un prolongado tiempo de su vida al mando de la misma, por lo que resulta normal y cotidiano que así sea y la manera en la que funcionan las cosas dentro de la misma, frecuentemente cae en lo rutinario y en estancamientos prolongados sin ningún estímulo importante que los sacuda e impulse a salir del confort en el que se encuentran. Los cambios que se producen resultan ser esporádicos y no marcan lo suficiente ninguna diferencia para que la empresa se torne dinámica y sea más productiva. Se crean atmósferas que envician el adecuado y fluido funcionamiento de las tareas, no se piensa en que es necesario cambiar y redirigir los caminos, un trabajo pacífico y tranquilo que enmascara una realidad tangible y explícita que hace llegar a etapas avanzadas en la vida de las organizaciones de forma

vertiginosa. “El sucesor va a dirigir la empresa futura, en un entorno futuro, con retos nuevos. Y esto puede exigir capacidades nuevas, distintas de las que han funcionado satisfactoriamente en el pasado”. (Ginebra, Joan. 1999. p. 80).

Cualquier cambio produce angustia y desazón, “cada paso sucesorio es un momento de crisis en cualquier empresa” (Ginebra J. 1999, p 97), que perturban el sosiego y lo que se cree la estabilidad de la empresa; pero precisamente esos momentos de extraña quietud, revelan síntomas que alteran el curso efectivo de la empresa.

El dueño resulta ser el accionista mayoritario por lo que se dan “Las anquilosis en las cabezas” (Ginebra, Joan. 1999. p. 44), es decir que quien dirige la empresa lo hace por mucho tiempo, de tal manera que no están preparados para una sucesión que dirija la empresa por ciertos períodos de tiempo y si alguien llega a ocupar el puesto directivo, se cede a un familiar, más que a alguien que lo desempeñe mejor. Máxime si la sucesión resulta ser repentina por enfermedad o fallecimiento del fundador se sucede comúnmente en muchas culturas al hijo mayor, “en función de la biología familiar y no de la biología empresarial” (Ginebra J 1999, p 65).

Por lo que es benéfico contemplar éste momento de decisión como parte importante en la vida de la empresa para refrescar y reestructurar de manera preventiva en las primeras etapas del ciclo de vida de la organización o curativa en etapas posteriores, como se menciona más adelante; identificar en qué momento se encuentran organizacionalmente es parte fundamental de procesos saludables al analizar

cotidianamente, recolección de información relevante que alerte de las necesidades de la empresa.

2.3 CICLOS DE VIDA DE LAS ORGANIZACIONES

Las empresas tienen ciclos de vida en sus organizaciones que se refieren a las etapas, fases o épocas por las que pasan también las empresas familiares, las cuales no están siempre en el mismo punto, están constantemente en cambio y los movimientos que van teniendo son los que le van dando las características a cada una de las etapas; o de igual manera para poder identificar según el momento por el que estén pasando y que características significativas lo identifican, localizar en cuál de las fases se encuentran, con lo cual se podrá tener una visión de en qué momento de su ciclo de vida empresarial están, cómo se desarrollan y evolucionan a lo largo de su vida organizacional, que transiciones tienen que pasar para ir de una a otra etapa y con qué ritmo se transforman, es decir “ se hacen extrapolaciones del ciclo vital de las personas y se aplican a las colectividades humanas organizadas”, (Fred N. et al 2003, p 37).

No hay rigidez en el curso de vida que pueda llevar una empresa a través de los años, como se menciona anteriormente, es cambiante y por lo tanto dinámico, se encuentra envuelta su trayectoria en diversos factores que la influyen positiva o negativamente, así como por la edad de la misma. “Cambian, se transforman, mutan y evolucionan a lo largo del tiempo”. (Fred N. et al 2003, p 36).

Los modelos que hablan acerca de cómo evolucionan las empresas familiares a lo largo de sus años de existencia y permanencia en el mercado hasta que desaparecen, los describen comparándolo con el ser humano desde que nace hasta que muere y por las etapas por las cuales va pasando y viviendo, y describen como se caracterizan cada una de ellas.

Uno de los modelos más conocidos es el de Isaac Adizes que “expone la hipótesis de que las personas, los productos, los mercados e incluso las sociedades atraviesan un ciclo vital compuesto por cuatro etapas genéricas: nacimiento, crecimiento, madurez, muerte” (Fred N. et al 2003, p 60) que involucran a su vez diez etapas que aplica a las organizaciones y que deben cumplir a su vez cuatro funciones para ser una empresa eficaz, que son: Producir, administrar, emprender y de integración. “Para una gestión eficaz a corto y largo plazo se requiere que las cuatro funciones PAEI se lleven a cabo de una forma satisfactoria”. (Fred N. et al 2003, p 61).

En las etapas que se mencionan; éstas cuatro funciones, van cambiando y en algunas son más predominantes unas que otras, indicando con letra mayúscula la que predomina en cada etapa; puede haber fracaso en cualquiera de ellas y cada una tiene sus propias características y desafíos por lo que también advierte dos tipos de tratamiento: preventivo en las primeras cinco etapas “cortejo: prueba de realidad, - infancia: apoyo costoso, -edad del pavo: consejo directivo, -adolescencia: avivar la llama, -juventud: reorganizar y descentralizar, curativo que se aplican en la parte

descendente de la curva: -aristocracia: terapia, -burocracia inicial: cirugía, -burocracia: eutanasia, -muerte: liquidadores”. (Fred N. et al 2003, p. 63). Se puede observar como antes de la madurez predomina la función de Emprendedora y después la de Administradora.

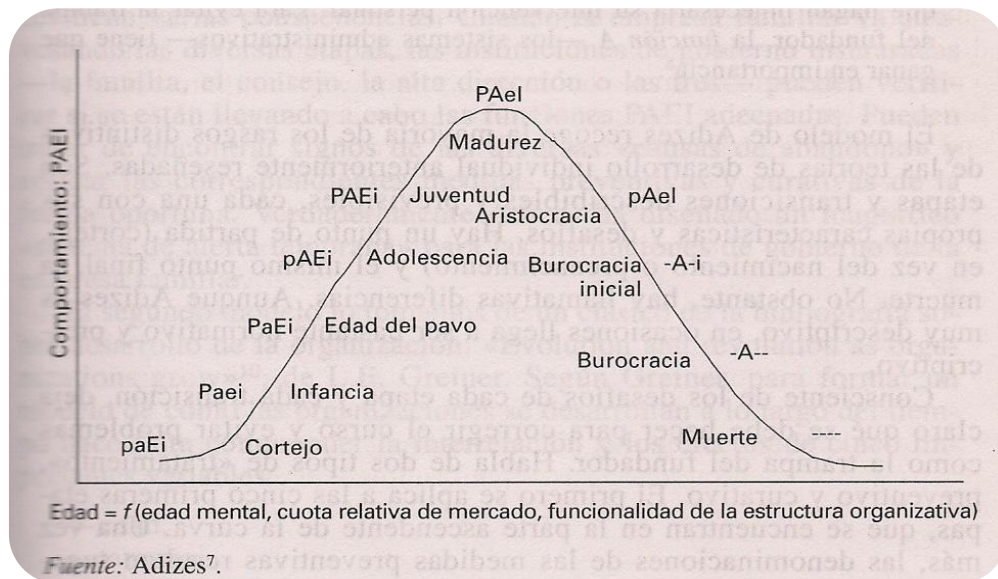


Figura N. 1 Episodios de una Organización, según Alder G. Fred N, 2003; p 61

En el inicio empieza con una etapa de Cortejo, en donde se hacen las promesas, que pueden lograr que se lleve a cabo el Compromiso, por lo que es importante tener cuidado en que es lo que se ofrece porque puede suceder no llegar a cumplir y no darse el compromiso desde un inicio, compromiso con lo que el cliente realmente necesita y

con los beneficios que esto puede dar, en éste momento la función (E) Emprendedora es la fundamental.

Una vez iniciada la etapa de la Infancia, se empiezan a correr los riesgos, es necesario como fundamental la función de (P) Producir, el fundador debe estar enfocado en su trabajo y orientado en producir resultados, que fue lo que lo motivó, es el momento de actuar y cuidar como un niño al que se necesita alimentar, es decir el capital inyectable. Esta etapa puede caracterizar el ciclo de vida que continuará, en donde se pueden adquirir las malas costumbres y hasta patologías severas que marcarán su vida posterior.

La edad del pavo se da cuando la compañía está sobreviviendo y empieza una etapa en donde prevalece la (P) Productividad y la (E) Emprendedora, han llegado a un momento en donde empiezan a jactarse de sus logros que puede ser peligrosa y crear una etapa de crisis hacia la siguiente etapa de la Adolescencia.

En la adolescencia es necesario que entre en funcionamiento la parte (A) Administradora junto con la (E) Emprendedora, ya que se da en la misma el Conflicto, es un momento en el que es necesario delegar, por el crecimiento que se puede llegar a dar, puede ser que ya se tenga que tener replanteamiento de metas y quien dirija ahora el manejo de todos estos cambios para que prevalezcan durante su Juventud, en donde tiene que estar las funciones de (P) Producir, (A) Administrar y (E) Empezar de manera importante por ser una etapa de arduo trabajo que si bien se logra, producirá

resultados que logran alcanzar la plenitud, sino puede tener un descenso en éste momento y por consiguiente un envejecimiento prematuro.

Al llegar a la plenitud ha alcanzado la culminación y el punto óptimo de su ciclo de vida organizacional, existe autocontrol y es en donde se debe iniciar fuertemente trabajar en la función de (I) Integración con todos los procesos, integración del trabajo en equipo e integración con el cambio, para poder permanecer más tiempo en ésta etapa, que puede seguir siendo de crecimiento ya que se encuentra también funcionando fuertemente la (P) Producción y la (A) Administradora, funciones que no deben desatenderse ya que es una etapa en la que se puede caer fácilmente en un confort que hace llegar a la siguiente etapa.

El descenso empieza en la llamada Aristocracia en donde es importante que intervenga la función (A) Administradora para no perder el camino, así como la (I) Integradora, trabajando todos en equipo, el problema empieza a radicar en que cae en ser una compañía tradicionalista, que ha llegado hasta ésta etapa de vejez con solvencia pero con costumbres que brindan seguridad y calma que presagia la llegada de una nueva y subsecuente consabida etapa.

Siendo así la Burocracia Temprana o Inicial como en la de Burocracia misma, en donde la función (A) Administradora es vital ya que se empiezan a dar los conflictos, las luchas internas, enfocándose en quién lo hizo más que en cómo resolver la situación, se empieza a carecer de procesos funcionales que vuelvan productivos los resultados, haciendo difícil el mantenerse viva por sí sola, convirtiéndose en un problema crónico,

que puede permanecer por años, absorbiendo lentamente el espíritu de lucha e idealismo, destruyendo poco a poco el compromiso que los llevó a una lucha incesante en las diversas etapas de su vida organizacional, con una duración que es incuantificable pero que son previas a una inminente y en ocasiones impostergable etapa final como es la muerte, cada una de las cuales “Son etapas y transiciones describibles y previsibles, cada una con sus propias características y desafíos” (Fred N. et al 2003, p. 62), así mismo en alguna de éstas etapas se puede caer en lo que “Adizes denomina así a las causas del abandono: idea abortada en la etapa de cortejo, mortalidad infantil en la infancia, trampa del fundador en la edad del pavo y divorcio en la adolescencia”. (Fred N. et al 2003, p. 62).

Así que para saber en qué etapa de su ciclo de vida se encuentra una organización es necesario identificar en donde se focaliza la afección o sintomatología que la aqueja en determinado momento o por el contrario también es primordial detectar y determinar qué es lo que la hace funcionar de manera efectiva, con la metodología que sea más conveniente para cada caso en particular; los diferentes métodos permiten obtener una visión de los procesos de la organización de los que se puede obtener lo que sea de mayor utilidad para que la organización detecte que tipos de cambios es necesario llevar a cabo para lograr un mejor desarrollo organizacional y para la obtención de la información, “se recopila mediante una gran variedad de métodos-entrevistas, observaciones, cuestionarios” (Wendell L. F. 2005 p 126), tomando en cuenta todos los elementos que han sido mencionados, se puede planear de manera lógica y secuencial lo que la organización requiere para poder así tomar medidas preventivas, correctivas o de mejora según sea el caso, mediante un diagnóstico de

efectividad organizacional. “En general, se considera que la información es propiedad de las personas que la generaron; los datos sirven como base para la planificación de la acción”. (Wendell L. F. 2005 p 126).

CAPÍTULO 3. MÉTODO.

3.1 PARTICIPANTES

Se contó con la participación del total de los empleados que laboran en la misma los cuales son 16 personas; 15 empleados del género masculino y 1 empleado del género femenino, 4 Directivos, 5 Operarios de transporte, 3 empleados de Mantenimiento, 4 empleados Administrativos. Las edades de los empleados oscilan entre los 21 a los 83 años. Tienen una escolaridad de Primaria 4 de los empleados, 6 hasta secundaria, 2 hasta carrera técnica, 3 hasta preparatoria y sólo uno de ellos cuenta con Licenciatura.

Los cuales se dividieron en los siguientes grupos de estudios

GRUPOS	PERSONAL	NUMERO DE EMPLEADOS	EDADES
GRUPO 1	DIRECTIVOS	4	48-83 AÑOS
GRUPO 2	OPERARIOS DE TRANSPORTE.	5	35-47 AÑOS
GRUPO 3	MANTENIMIENTO	3	37-43 AÑOS
GRUPO 4	ADMINISTRATIVOS	4	21-48 AÑOS

Figura N 2.- División de la muestra en grupos.

3.2 ESCENARIO

El estudio se lleva a cabo en una empresa transportista para diagnosticar efectividad organizacional de sus trabajadores para lograr mayor eficiencia en bienestar de la misma empresa. Se realiza en la misma empresa denominada: Transportes Monterrey Durango, ubicada en Amado Nervo 2919 Norte. Col. Bellavista. Monterrey, Nuevo León

3.3 INSTRUMENTOS

El cuestionario, es aquel en el que se utiliza un listado de preguntas escritas

Posteriormente en base a las entrevistas y al objetivo a indagar, se formuló el cuestionario, en escala Likert aplicado a los grupos mencionados, para indagar los siguientes aspectos que se involucran con la efectividad organizacional: Los aspectos a indagar son:

- 1.- Cumplimiento de metas: Conocen las metas, se logran, que hago como empleado para cumplirlas, cuál es mi esfuerzo para obtenerlas.
- 2.- Clientes: Es parte de mi trabajo buscar clientes, se les da buena atención a los mismos, hay suficientes clientes o no hay.
- 3.- Calidad en los servicios: Se brinda calidad, quien debe ofrecer calidad al cliente.

- 4.- Acceso a los servicios y usos de los mismos: Cómo hacen uso de los materiales de la empresa, tienen lo que requieren para desempeñar sus actividades y el daño o perjuicio a los mismos.
- 5.- Se cumplen procesos: Cumplimiento con los horarios de trabajo, importancia que le dan al trabajo, cumplen con sus actividades asignadas.
- 6.- Toma de decisiones: Quiénes son los que toman decisiones, en donde está el poder para tomar decisiones, se sienten capacitados para tomar decisiones.
- 7.- Acciones: Se ejecutan acciones y por parte de quién, necesitan indicaciones precisas para actuar.
- 8.- Cultura organizacional: Cómo realizan sus actividades en la empresa, que hábitos o costumbres tienen, hay rapidez, efectividad y eficiencia en sus tareas.
- 9.- Comunicación. Se da la comunicación entre los miembros de la empresa, ascendente, descendente o lateral.
- 10.- Poder, autoridad y liderazgo: Quiénes ejercen el poder, superiores o iguales, se ejerce el poder para realizar sus actividades o las hacen por responsabilidad propia.
- 11.- Organización: Cómo son las relaciones entre los empleados.
- 12.- Conflictos: Se dan los conflictos en la empresa, personales o laborales.
- 13.- Desempeño: Cuánto es lo que hago en la empresa, logro lo que se me pide para desempeñar bien mis tareas, realizo mis actividades cotidianas. (Anexo del cuestionario)

3.4 PROCEDIMIENTO

Para realizar dicho estudio se llevan a cabo las siguientes técnicas de recolección de datos y sus respectivos procedimientos para lograrlo como son: Observación, Entrevista y aplicación de un Cuestionario elaborado a partir de la información obtenida con las técnicas nombradas.

3.4.1 OBSERVACIÓN

Se utiliza ésta técnica como paso inicial para diagnosticar la efectividad organizacional; el observar, hace tener una perspectiva previa para lo que se requiere indagar. La observación se utiliza para obtener el mayor número de datos en un tiempo determinado, de lo que se requiere investigar, los datos obtenidos se registran, analizan e interpretan para elaborar conclusiones que permiten tener una visión previa del estudio a realizar.

La observación es una técnica que se puede utilizar como un instrumento de medición, la cual al ser científica puede ser directa al estar en contacto con lo que se va a investigar o indirecta al hacerlo a través de libros, informes, o cualquier forma impresa; también puede ser participante, cuando interactúa el observador con los observados, o no participante, al no darse dicha interacción, puede ser también estructurada o no, de campo o de laboratorio, individual o por equipo; cualquiera que se

elija, lo que se requiere es determinar lo que se va a investigar, para observar, elaborar registros, analizarlos, interpretarlos y elaborar conclusiones. “La observación consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamiento o conducta manifiesta”. (Hernández R. 1998. p 309).

Por lo que días previos se visitó la empresa para conocer sus instalaciones e infraestructura, procesos, estilo de la empresa, tipos de trabajos que desempeñan sus integrantes, horarios, conductas a seguir en el diario desarrollo de sus actividades, los datos obtenidos se clasificaron en tres aspectos: Infraestructura, Sociabilidad, y Laboral, el registro que se lleva a cabo es mediante una bitácora de un día laboral, describiendo los hechos. Lo cual sirve para tener un apoyo contextual situacional y laboral para elaborar las entrevistas. Y poder así, establecer los grupos que se requiere integrar y organizar para la investigación.

Se organizó el siguiente Cronograma para la obtención de datos:

ACTIVIDAD	HERRAMIENTA	DÍA	HORARIO	EMPLEADOS
Visita de campo en las instalaciones de la empresa.	Observación.	11 – 12/	9:00-13:00.	Todos.
	Bitácora del día.	Nov. / 2010.	15:00-18:00	
Reunión con empleados.	Entrevista.	16 /Nov. / 2010.	9:00-13:00. 15:00-18:00	Choferes.
Reunión con Empleados.	Entrevista	17 /Nov./2010	9:00-13:00. 15:00-18:00	Oficina.
Reunión con Empleados.	Entrevista.	18 /Nov. / 201	9:00-13:00. 15:00-18:00	Administración.
Revisar información de las entrevistas realizadas	Entrevista.	19 / Nov. / 2010	9:00-13:00. 15:00-18:00	Todos
Visita a las Instalaciones	Observación. Bitácora del día.	20/Nov. / 2010	9:00-13:00	Todos.
Aplicación de Encuestas.	Cuestionarios.	22 /Nov. / 2010	10:00-13:00 15:00-18:00	Choferes.
Aplicación de Encuestas	Cuestionarios.	23/Nov. / 2010	10:00-13:00 15:00-18:00	Oficina.
Aplicación de Encuestas.	Cuestionarios.	24 /Nov./2010	10:00-13:00 15:00-18:00	Administración.
Visita a las Instalaciones	Revisar Información.	25/Nov. / 2010	10:00-13:00 15:00-18:00	Todos

Figura N. 3 Cronograma de actividades

3.4.2 ENTREVISTA:

La entrevista es una técnica con la cual se obtienen datos a partir de un diálogo ente dos personas, al ser por lo general preguntas abiertas permite seguir indagando de forma más amplia lo que se requiere investigar, al poder formular nuevas preguntas pero teniendo la precaución de no alejarse del objetivo principal. Debe de reunir ciertas características el entrevistador como seguridad, conocimiento del tema a indagar, sensibilidad, mostrar interés, entre otras características para que se lleve a cabo una adecuada interacción con el entrevistado y así obtener información que sea relevante para el estudio. La entrevista está formada por diversas etapas que se inician con una presentación previa del entrevistado, entrevistador y fin del estudio para poder continuar

con un desarrollo de la misma que sea confiable, objetiva y encauzada al estudio en particular sin ser directiva, para poder posteriormente analizar e interpretar la información obtenida.

Se elaboró el formato de la entrevista, después de la visita a la empresa, para conversar con cada uno de los miembros de los grupos que se formaron con los trabajadores de la organización; los cuales se organizaron en base a las actividades que desarrollan dentro de la misma y de la información que se recabó durante los días previos de visita a las instalaciones.

El propósito principal de la entrevista es conocer lo que cada uno de los empleados percibe acerca del estado actual de la empresa, para identificar conflictos en la misma, si se cumplen horarios y actividades laborales asignadas a cada empleado, si reconocen entre ellos cualidades que tienen sus compañeros; también se trata de identificar los aspectos enfocados a localizar probables causas y efectos; así como, los elementos que permitan medir la efectividad organizacional con la que desarrollan sus actividades o tareas laborales dentro de la empresa. (Anexo Entrevista).

3.5 ANÁLISIS DE DATOS

Debido a ser un estudio Diagnóstico, se incluirá frecuencias y porcentajes, además de estadística descriptiva.

CAPITULO 4. RESULTADOS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN.

4.1 RESULTADOS

El instrumento de Observación es fidedignamente útil, ya que revela datos que se utilizan para generar una entrevista posterior, con lo que sucede cotidianamente dentro de la organización. Se realiza mediante una bitácora de un día laboral de sus empleados, desde su hora de llegada hasta la hora de salida. Se presentan las limitantes de los diferentes horarios que tienen sus operarios por tratarse de choferes de transportes de carga.

El instrumento de Observación arrojó las primeras impresiones por parte del personal fueron: Asombro e Inquietud por parte del personal al llegar a visitar la empresa y realizar la observación., Incertidumbre por parte de los trabajadores. Cuestionan a los administrativos para indagar acerca de cuál es la finalidad del estudio.

Posteriormente durante el transcurso de un día laboral se observó los siguientes aspectos (Infraestructura y de sociabilidad o comunicación laboral)(Clima organizacional); encontrándose que en la infraestructura: se contaba con una ubicación en un lugar accesible de llegar dentro de la ciudad., Tienen una infraestructura

adecuada (terreno, oficinas, camiones, herramientas), cuentan con rampas de fácil acceso para carga y descarga, los empleados se dirigen cordialmente, tienen empleados que realizan la reparación mecánica de los camiones, la mayoría de las veces tienen el material que necesitan para reparar los camiones, dos de los empleados llegan antes de su hora de entrada, tienen vigilancia nocturna.

Las observaciones generales que se recapitularon al final fueron: La mayoría de los empleados tienen retrasos a la hora de entrada., Algunos empleados se van antes de su hora de salida., Realizan diferentes actividades en su turno que no se concluyen. En la bodega tienen productos devueltos por el cliente en malas condiciones. Las actividades diarias no se terminan. Las actividades se realizan a deshoras. Las actividades las realizan individualmente. Tienen horarios de trabajo irregulares. Salen de la empresa sin avisar. Empleados van hacer trámites administrativos y no regresan a trabajar. Los trabajadores tienen ausencias frecuentes. Los trabajadores tienen retrasos frecuentemente en sus horarios de entrada y salida. Las tareas que tienen cada empleado están incompletas. Poca cooperación y comunicación entre los empleados. Hay grupos separados para trabajar. Entre departamentos existe distanciamiento. Se toman varias decisiones en cada acción que realizan. Falta equipo y herramientas en cada flete que regresa. Los empleados de bodega cambian de lugar la mercancía y se la llevan sin avisar. La comunicación entre departamentos es inestable. El reglamento no se lleva a cabo. Entre los trabajadores hay desconfianza.

En cuanto a los resultados obtenidos de las entrevistas, se encontró que el empleado con mayor edad fue de 83 años en el grupo de directivos y el menor en este grupo fue de 48 años; en el grupo de administrativos las edades fueron de 21 a 48 años, en los operarios las edades oscilaban entre 35 a 47 años; mientras que en el grupo de mantenimiento fue de 37 a 43 años.

En cuanto a la antigüedad se observó en el grupo denominado directivos que variaba de 62 años a 3 años; donde se observó una escolaridad media y media superior; en este grupo se encontró que los 4 integrantes son familiares., el dueño (Director) es el único miembro que labora en la misma empresa, en todas las diferentes sociedades que se formaron desde su inicio además de ser el único que a ocupado diversos (la mayoría) de los puestos de la misma empresa, el socio es el que inyecta capital a la empresa y no tiene actividades o funciones dentro de la empresa de manera cotidiana.

En el grupo denominado Administrativo la antigüedad oscilaba entre 13 años hasta 6 meses; la formación escolar fue de tres de ellos de secundaria y uno preparatoria, los cuatro integrantes son familiares del dueño.

El grupo de operarios de transporte conformado por 5 integrantes, se observó una educación básica completa o trunca, donde la antigüedad osciló de 15 – 5.6 años. Dos de este grupo son parientes entre sí.

El último grupo denominado mantenimiento, es de 6 años a 13 años; dos de ellos cuentan con secundaria y uno con preparatoria; el bodeguero es familiar del dueño, se encarga de distribuir las cargas en cada viaje, los cargadores son hermanos.

El grupo denominado Directivo definen la situación de la empresa con problemas, mal, difícil y en desorden, el estilo de laborar en la empresa la identifica éste grupo como familiar, paternal a excepción del dueño que la concibe como una empresa trabajadora y el administrador como pésima., el dueño y el socio identifican conflictos, el administrador y jefe de embarques no ven ningún tipo de conflicto importante entre el personal. En cuanto a reglas y horarios señalan los integrantes de éste grupo que si hay y que no se cumplen.

El dueño y el socio señalan que hay metas establecidas que no se cumplen en lo que difieren el administrador y el jefe de embarques comentando que desconocen su existencia y si las hay no se cumplen, Identifican dos de ellos como mejor empleado al mecánico y al dueño de la empresa, dos de los integrantes se califican ellos mismos como los mejores.

El grupo de administrativos define la situación de la empresa con problemas, declaran tres de ellos que si hay conflictos y uno de ellos decide no opinar, identifican tres integrantes el robo de material y equipo de la empresa por miembros de la misma, no definen un estilo que caracterice a la organización.

Identifican horarios que no se cumplen, identifican reglas que en su mayoría no se cumplen, desconocen metas y nombran al dueño y mecánico como mejor empleado.

Al cuestionar al grupo de operarios sobre la situación que conciben en la empresa se observó que la define a la empresa como un lugar tranquilo tanto en su estilo y por la situación actual, solo un integrante refieren que no hay conflictos en la empresa, todos ellos deben dinero a la empresa por concepto de préstamos o adelantos de sus pagos, su salario es percibido por el número de transportes que hagan, no cuentan con un horario fijo por los viajes de fletes.

Los integrantes de éste grupo reconocen que hay horarios pero para ellos que viajan son diferentes, identifican reglas en su mayoría pero mencionan que por eso están ahí porque no exigen como en otras partes, mencionan que en su mayoría que no se cumplen las reglas, desconocen si hay metas porque les dan el flete que haya en ese momento, mencionan que se les da flete por turno e identifican al jefe de embarques como aliado y lo califican como mejor empleado.

El grupo de mantenimiento define la situación de la empresa como tranquila en general., el estilo de la empresa los tres integrantes difieren pasando por características como de autoritario a todo se permite y como pacífica, identifican que hay conflictos y señalan negárseles préstamos.

Reconocen que hay horarios y que ellos las cumplen y otros no, identifican a la empresa como flexible y sin reglas, no conocen si hay metas. Nombran al administrador y al dueño como mejores empleados.

El total de empleados fue de 6 empleados (100%), 8 empleados son familiares del dueño. (50%), 8 integrantes del personal tiene escolaridad de estudios de secundaria o una carrera técnica. (50%), 4 empleados tienen estudios de primaria. (25%), 3 empleados tienen estudios de preparatoria. (18.75%), sólo 1 empleado tiene estudios de licenciatura. (6.25%), 8 integrantes han laborado en la empresa por más de 10 años. (50%).

La situación de la empresa, 9 de ellos la consideran como Tranquila (56.25%), 5 integrantes del personal consideran con problemas a la organización (31.25%), la persona que considera inestable a la empresa es nombrado como uno de los dos mejores empleados por el dueño, que es el Mecánico; 8 integrantes del personal consideran que tiene la compañía un Estilo indefinido (50%); 6 personas de la empresa la consideran con un estilo Paternal/Tranquila. (37.5%), El Administrador es quien considera Pésimo el Estilo de la organización. 6.25%, El Dueño ve a la empresa como Trabajadora. 6.25%, 10 integrantes del personal identifica conflictos dentro de la misma. (62.5%). El Administrador, el jefe de embarques, un chofer y el bodeguero refieren no detectar conflictos en la empresa. (25%); la abstención es del ayudante de oficina. 6.25%.

El 87.5% de los empleados mencionan que si hay horarios a excepción (n 14), el 50% destaca que no se siguen horarios (n. 8); del otro 50%, 6 de ellos (42.8%) que son cerca de la mitad de los trabajadores que si se siguen horarios a excepción de 2 (12.5%) que destacan que son indefinidos. En cuanto a las Reglas el 68.75% (n. 11) de los empleados revelan que si hay Reglas y 5 empleados, (31.25%) dicen que no las hay. Son 13 empleados (81.25%) los que mencionan no se siguen las Reglas y sólo un 18.75% que (n. 3) que si se siguen.

Un 68.75% (n. 11) de los empleados dicen que no las hay y el 31.25% (n. 5) mencionan que si hay Metas. La totalidad que es el 100% (n. 16) de los empleados destacan que no se siguen las metas. En cuanto al Mejor Empleado el 25%, consideran al Dueño como tal (n.4), mientras que 3 de los empleados al Mecánico (18.75%) y otros 3 al Jefe de Embarques (18.75%). Cabe mencionar que el Dueño y el Mecánico se eligen entre ellos, uno al otro como el Mejor Empleado. Así como los que eligen al Jefe de Embarques son el Grupo de Choferes, que son de quienes está a cargo. El resto del personal individualiza más la elección del Mejor Empleado y en otros casos se refieren a ellos mismos. Hay una sola Abstención que destaca es de uno de los Choferes quien es el que realiza más viajes.

Se aplicó una encuesta que contaba con una escala de Likert de 136 reactivos, por tal el puntaje máximo que se podía lograr fue de 680; de los cuales 40 reactivos correspondían al objetivo 1 de Diagnosticar las causas que afectan la calidad de atención al cliente en los servicios, productos y metas de la empresa, el cual se midió

evaluando el cumplimiento de metas (10 preguntas), número de clientes atendidos (10 preguntas), calidad de los servicios y productos (10 preguntas) y acceso a los servicios y uso de los mismos (10 preguntas) como cada una de estos indicadores evaluados tenían 10 preguntas el puntaje por área fue de 50. Con estos datos se realizó una escala de alto (>33), medio (<=33), bajo (<17) encontrándose que el 87.5% (n. 14) de los trabajadores obtuvieron un puntaje alto en cuanto al cumplimiento de metas, y 12.5% (n. 2) medio; en cuanto al número de clientes atendidos se observó que el 81.25% (n.13) lograron un puntaje dentro del rango de alto y 18.75% (n. 3) de medio; en el punto respecto a la calidad de los servicios y productos se encontró que 87.5% (n.14) obtuvieron un puntaje catalogado como alto, mientras que 12.5% (n.2) obtuvo un puntaje medio y por último en la categoría de acceso a los servicios y uso de los mismo el 68.75% (n.11) obtuvieron un puntaje alto y 31.25% un puntaje medio (n.5). Ver Anexo 7.3, Tabla N. 1

El objetivo dirigido a clarificar los procesos, acciones y toma de decisiones que impactan en la productividad de la empresa; fue medido mediante el cumplimiento del proceso (11 reactivos), toma de decisión (10 reactivos) y acciones (10 reactivos) dando un total de 155 puntos logrados, siguiendo con el patrón de la escala de Likert utilizada de 5 a 1; por lo cual también como todo el instrumento de la encuesta utilizado se dividió el resultado en cada apartado como alto, medio y bajo respecto al puntaje máximo que se pudiera lograr en la encuesta (para 11 reactivos 55 puntos y para 10 reactivos 50). Obteniéndose que los 16 trabajadores (100%) calificaron como alto el cumplimiento de los procesos; en cuanto a la toma de decisiones 13 de ellos lo evaluaron como alto (81.25%) y 3 como medio (18.75%) y por último la toma de

acciones se consideró por 9 trabajadores como alto (56.25%) y por 7 (43.75%) como medio. Ver Anexo 7.3, Tabla N. 2

Para evaluar con el objetivo de determinar las características el liderazgo y la autoridad en la comunicación y el estilo de cultura organizacional, entre el personal obteniéndose que el 68.75% (11 empleados) consideraban alto la cultura organizacional, mientras que 31.25% (n. 5) lo consideraban medio; la comunicación fue catalogada como con los mismo resultados ya que el 68.75% (n. 11) consideraban alto la cultura organizacional, mientras que 31.25% (n. 5) lo consideraban medio y por último al evaluar el poder , la autoridad y liderazgo se obtuvo los valores contrarios ya que el 31.25% (n. 5) lo consideraban alto y el 68.75% (n.11) como medio. Cabe destacar que esta sección constaba de 34 preguntas (cultura organizacional 16, comunicación 5 y poder, autoridad y liderazgo 13) tendiendo cada una valores diferentes para alto, medio y bajo .Ver Anexo 7.3, Tabla N. 3

El último objetivo de determinar la relación entre la estructura organizacional y los conflictos que afectan el desempeño productivo de sus trabajadores fue evaluado con 31 reactivos (6 para organización, 11 para conflictos y 14 para desempeño) obteniéndose que en cuanto a cómo evaluaron la organización de su institución solo el 6.25% lo consideraba bajo (n.1) el 18.75% (n.3) medio y 75% (n. 12) alto. En cuanto a la evaluación de los conflictos se obtuvo una evaluación alta a la resolución de los mismo y su manejo de 68.75% (n. 11) y solo 31.25 (n. 5) medio, en cuanto a la

medición del desempeño se obtuvo que 75% (n.12) lo consideraron alto y el 25% (n.4) medio. Ver Anexo 7.3, Tabla N. 4

En el análisis anterior se evaluaron cada indicador de cada objetivo por separado, por lo tanto se evaluaron agrupados por objetivo y se volvió a calcular una escala de alto, medio y bajo pero ahora partiendo de la sumatoria del total de preguntas para cada objetivo antes ya mencionado observándose que el 100% de los empleados (n. 16) evaluaron como alto las metas, el número de clientes atendidos, la calidad de los servicios y el acceso al mismo; el objetivo dirigido a el cumplimiento del proceso, la toma de decisiones y acciones fue considerado como alto en el 87.5% (n.14) y solo 12.5% (n. 2) lo clasificaron como medio; el objetivo número 3 sobre la cultura organizacional, comunicación , poder y autoridad el 75% (n.12) lo determinaron como alto y 25% (n.4) como medio; el cuarto y último objetivo 81.25% (n.13) lo catalogaron como alto el nivel de organización, manejo de conflictos y desempeño y 18.75% como medio (n.3). Ver Anexo 7.3, Tabla N. 5

Debido a que la escala de Likert tomó valores numéricos del 1 al 5, para cada pregunta se puede realizar la estadística descriptiva para cada indicador encontrándose los siguientes datos.

En cuanto cumplimiento del proceso se observó que el promedio de puntos en esta categoría fue 42.38 ± 5.20 , lo más común fue que se obtuvieran 46 puntos y el 50% de la población califico con más de 44 siendo el máximo encontrado de 50 y el mínimo

de 33. En el número de clientes atendidos el promedio del puntaje fue de 39.00 ± 5.09 , donde el 50% de la población tenía menos de 40.50 y no menos de 30, siendo lo más común que calificaran con 41, siendo el máximo de puntos 46. El promedio de calidad fue de 41.06 ± 5.96 , el máximo de puntos obtenidos fue de 50 y el mínimo de 30, el 50% de la población obtuvo 43.50 y lo más común fue que calificaran con 44. En el acceso se observó un promedio de 37.38 ± 5.03 lo más común fue que obtuvieran un puntaje de 42 y el mínimo registrado fue de 30, el 50% de la población obtuvo 37 y no más de 45.

En cuanto a los procesos se obtuvo una media de 43.63 ± 4.10 , lo más común fue obtener 39 y el 50% de la población obtuvo 43.50, no menos de 38 y no más de 51. Respecto a la toma de decisiones se obtuvo en promedio 39.25 ± 5.87 puntos, el 50% de la población obtuvo no más de 38.50 y un mínimo de 31, lo más común fue obtener un puntaje de 35, el máximo obtenido fue de 50. En el indicador de acciones se obtuvo un promedio de 33.81 ± 6.84 puntos, el máximo de puntos obtenidos fue de 49, el 50% obtuvo no más de 35 pero no menos de 22, lo más común fue obtener 35.

En el aspecto de cultura organizacional se encontró un promedio de 57.88 ± 8.67 puntos, lo más común fue alcanzar 62, el 50% de la población logro hasta 59 puntos máximo 74, mínimo de 42. En el apartado de la comunicación el promedio de puntos fue de 17.69 ± 4.05 , el 50% obtuvo 18 puntos no más de 25, y no menos de 9, lo más común fue obtener 18. En el área de poder, autoridad y liderazgo se obtuvo un promedio de 43.94 ± 4.31 puntos, lo más común y el 50% de la población obtuvo 42 puntos no menos de 37 y no más de 53.

En el apartado de organización se obtuvo en promedio de 23 ± 5.76 puntos, el 50% de la población obtuvo 22.50 y lo más común fue de 22 no menos de 9 y más de 31. En cuanto a los conflictos se obtiene un promedio de 37.75 ± 3.92 puntos, el 50% de la población obtuvo menos de 38, lo más común fue que obtuvieran 39 puntos y el mínimo obtenido fue de 29 y un máximo de 45. En desempeño se obtuvo en promedio 52.75 ± 8.32 puntos y el 50% obtuvo de 50.50, no menos de 40 y no más 68, lo más común fue obtener 49 puntos. Ver Anexo 7.3, Tabla N. 6.

Al calcular la estadística descriptiva por objetivos, se obtuvo sobre el objetivo de Diagnosticar las causas que afectan la calidad de atención al cliente en los servicios, productos y metas de la empresa del cual el máximo de puntos que se podían obtener era de 200, el promedio fue de 159.81 ± 15.37 , el mínimo de puntos obtenidos fue de 134 y el máximo de 181, el 50% de la población y lo más comúnmente encontrado fue que obtuviera 167 puntos. El objetivo de clarificar los procesos, acciones y toma de decisiones que impactan en la productividad de la empresa en el cual el máximo de puntos por alcanzar era de 155 se encontró un promedio de 116.69 ± 12.73 puntos, no se encontró ningún valor que se repitiera, el 50% de la población obtuvo menos de 114.50 puntos, no menos de 97 o más 142. El objetivo de determinar las características el liderazgo y la autoridad en la comunicación y el estilo de cultura organizacional, entre el personal directivo, administrativo y operarios de transporte y mantenimiento en la empresa en el cual el puntaje máximo que se podría lograr fue de 170 puntos, donde el promedio obtenido fue de 119.50 ± 12.87 , lo más comúnmente encontrado y el 50% de la

población obtuvo menos 121 puntos, no menos de 91 o más de 142, el objetivo de determinar la relación entre la estructura organizacional y los conflictos que afectan el desempeño productivo de sus trabajadores contabilizó 155 puntos en total de los cuales en promedio se obtuvieron 113.50 ± 12.02 , el 50% de la población obtuvo 111 no menos de 90 y no más 131, lo más común fue que obtuvieran 108. Ver Anexo 7.3, Tabla N. 7

Al sumar el puntaje de toda la encuesta el máximo de puntaje fue de 680 puntos, al realizar la misma división de alto, medio y bajo ($<226.7, \leq 453.3, >453.3$) se obtuvo que 15 empleados (93.75%) consideraron alto la efectividad organizacional y solo 1 empleado (6.25%) lo considero medio. Ver Anexo 7.4, gráfica N. 1

4.2 INTERPRETACIÓN

De acuerdo al instrumento utilizado, se encontró que al diagnosticar la calidad de atención al cliente en los servicios, productos y metas de la empresa, todos los empleados alcanzan su mayor nivel, al determinar un valor general en los mencionados aspectos, y al evaluarlos individualmente, se obtuvo que la mayoría de ellos están conscientes de las cifras que se requieren obtener para alcanzar un adecuado cumplimiento de metas; así mismo están enterados de que el número de clientes atendidos es indispensable para lograr alcanzar las metas establecidas en donde casi todos los trabajadores también lograron alcanzar un puntaje elevado ya que la calidad de los servicios y productos determina lo señalado anteriormente, indicaron de forma significativa.

En relación a los procesos, acciones y toma de decisiones que impactan en la productividad de la empresa, la mayoría de los empleados le dieron un alto significado; ya que todos los trabajadores le dan prioridad a que el cumplimiento de los procesos es primordial en la empresa para lograr buenos resultados; y refieren la mayoría a la toma de decisiones saber quiénes son los que las realizan, el último factor que se atendió en éste conjunto, como fue la toma de acciones poco más de la mayoría de los empleados también están enterados de quienes implementan y ejecutan las funciones establecidas por la organización.

Se determinó así mismo que el poder y liderazgo, la comunicación y la cultura organizacional de la empresa, el personal la determina en su mayoría de forma relevante, demuestran tener la información necesaria requerida; ya que conocen los valores y demás aspectos que conforman la cultura organizacional propia del lugar, definiendo la comunicación que se da dentro de la empresa como fundamental; pero al evaluar el poder, la autoridad y liderazgo se obtuvo los valores contrarios ya que consideran la mayoría, aspectos que indican que la jerarquía en las funciones de los integrantes de la organización no se realiza de forma correcta y el resto lo califico en un nivel intermedio.

Por último para determinar la relación entre la estructura organizacional y los conflictos que afectan el desempeño productivo, muchos de los trabajadores evaluaron como alto dichas cuestiones, en donde se identificó las relaciones laborales que se dan dentro de la organización y que solo un trabajador lo consideró disminuido, pero al evaluar los conflictos se consideraron aspectos preponderantes que señalan que es elevada la falta de resolución y manejo de los mismos, calificando el resto de los empleados tal aspecto como medio, y que ellos consideran, que eso no afecta su desempeño laboral.

Por lo tanto la mayoría de los empleados consideran que se encuentran en una empresa con una adecuada efectividad organizacional, siendo solamente uno de ellos el que le da un valor medio.

4.3 DISCUSIÓN

Un estudio realizado en el 2011 por Borda Clopatofsky y cols. utilizando una escala de 1 al 5; durante el análisis evidenció la organización responde adecuadamente a las necesidades del entorno, es decir a su cliente externo, puesto que es la razón de ser de la empresa y es el pilar principal que sostiene la estrategia de la compañía, teniendo como resultados 3.55 en enfoque al cliente, 3.65 en objetivos y metas y en calidad de los productos y servicios 4.18 catalogando sus resultados entre promedio y alto; en el presente estudio sobre el objetivo 1 dirigido a diagnosticar las causas que afectan la calidad de atención al cliente en los servicios, productos y metas de la empresa se encontró un promedio de 4.312 en el cumplimiento de metas, 4.145 en calidad de los servicios y en el objetivo en general 4.045 observando una relación muy similar entre los resultados de ambos de estudios.

Luna Correa (2005), en su tesis doctoral sobre la influencia del capital humano para la competitividad de las pymes en el sector manufacturero de Celaya, Guanajuato, encontró en cuanto a la variable productividad un resultado que demostraba que los trabajadores estaban parcialmente de acuerdo (un valor de 3 en un escala de Likert de 4), reflejando los recursos organizacionales como importantes en las empresas; al comparar con el objetivo 2 de la presente investigación relacionada con la productividad se encontró un promedio de 3.801 ± 0.404 (en una escala de 1-5) por lo cual lo podemos considerar igual a lo encontrado en el 2005, considerado parcialmente de acuerdo.

En el estudio antes mencionado por Borda Clopatofsky (2011) obtuvo información sobre la cultura organizacional obteniendo valores de 3.58 interpretando que los empleados conocen y comparten pero el puntaje moderado muestra que la empresa está en un proceso de divulgación; al determinar la relación entre la estructura organizacional y los conflictos que afectan el desempeño productivo de sus trabajadores se encontró un puntaje muy similar en cultura organizacional de 3.643 ± 0.523 y en este objetivo 3 un puntaje de 3.59 ± 0.389 que dentro los puntajes altos

Un estudio sobre el liderazgo como factor de eficiencia y eficacia realizado por Rocha Gutiérrez (2010), encontró que el estilo de liderazgo obtuvo un promedio de 4.94, considerado como dentro del rango de acuerdo (4) y muy de acuerdo (5); 13 de los 16 participantes (81.3%) concretaron que existe una relación entre la eficiencia y el liderazgo en un nivel considerado como muy de acuerdo (5, en una escala del 1 al 5) y un 56.3% (9), consideraron como ,muy de acuerdo con que el liderazgo se relaciona como la eficacia; en el presente estudio el objetivo de determinar las características el liderazgo y la autoridad en la comunicación y el estilo de cultura organizacional, entre el personal directivo, administrativo y operarios de transporte y mantenimiento en la empresa, se obtuvo que 11 de los empleados (68.75) consideraron alto el grado de liderazgo en la empresa con un promedio de 3.465 ± 0.315 , considerado en la escala como medianamente (3) a de acuerdo (4).

Se realizó un estudio empírico en el cual participaban 21 empresas grandes y 98 empresas pequeñas y medianas del norte de Chile por Pedraja - Rejas, L., Rodríguez -

Ponce, E., & Rodríguez - Ponce, J. (2008) los resultados ilustraron que los niveles de eficacia en las pequeñas y medianas empresas de la muestra alcanzan sólo 4.1 sobre un máximo de 7.0, pudiendo ser calificados como niveles sólo regulares. En las grandes empresas los resultados ilustran que los niveles de eficacia alcanzan a 5.2 sobre un máximo de 7.0, pudiendo ser calificados como niveles más que regulares

Un estudio realizado por Pedraja - Rejas, L., Rodríguez - Ponce, E., & Rodríguez - Ponce, J. (2009) en pequeñas y medianas empresas descubrieron que en la muestra analizada, la eficacia organizativa de las pequeñas y medianas empresas es sólo mediocre o regular puesto que alcanza un promedio de 3,97 en escala del 1 (mínimo) al 7 (máximo).

Comparando los resultados anteriores con en el presente estudio se encontró una efectividad organizacional alta, utilizando una escala de 1 a 5.

CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1 CONCLUSIONES

En relación con el primer objetivo que señala el diagnosticar las causas que afectan la calidad de atención al cliente en los servicios, productos y metas de la empresa. se identifica un conocimiento óptimo de los mismos por parte de los empleados que laboran en ella, al obtener los resultados de forma agrupada; al evaluarlos individualmente en el cumplimiento de metas se obtuvo que la mayoría de ellos están informados acerca de que actividades deben de realizar para lograr lo que requiere la empresa como producto final; en cuanto al número de clientes atendidos casi todos los trabajadores indican conocer el tipo de relación que debe de tener cada quien con los clientes según el trabajo que desempeñan y en el punto respecto a la calidad de los servicios y productos se encontró que en la mayoría prepondera dar calidad y buen servicio a las personas que así lo soliciten, por lo que se deduce que los empleados trabajan conforme a lo establecido por la organización, cada uno de ellos realiza las actividades que se les han ido asignando conforme los clientes con los que cuentan y que se atienden cuando requieren sus servicios.

De acuerdo al segundo objetivo de Clarificar los procesos, acciones y toma de decisiones que impactan en la productividad de la empresa se observa que la mayoría de los empleados evaluaron como importante el saber que actividades se realizan en la

organización y los fines para lo que fue creada, así mismo mencionan que si se llevan a cabo y se cumple de esa forma con lo establecido, identifican que están enterados de quienes son los que toman las decisiones dentro de la empresa y los que participan en ejecutar las acciones que se solicitan para cumplir con lo que se requiere en ese momento, con los resultados obtenidos que en su mayoría son altos según la escala que se utilizó, pero se identifican algunos como medio, con esto se distingue que los empleados trabajan como la empresa lo ha hecho por tanto tiempo y siempre de la misma forma ya que saben quién toma las decisiones y quien realmente ejecuta las acciones, con lo cual los resultados se dan con cierta variación según el cuestionamiento que se aplicó, lo que determina en ocasiones resultados improductivos que se reflejan frecuentemente.

Con el tercer objetivo se determinó las características del liderazgo y la autoridad; en la comunicación y el estilo de cultura organizacional, entre el personal directivo, administrativo y operarios de transporte y mantenimiento en la empresa; en lo que respecta a la comunicación señalan que si existe tanto formal con sus superiores e informal con sus compañeros de trabajo, así como de manera ascendente y descendente; conocen de igual manera cómo funciona la empresa, más, sin embargo al referirse a evaluar el poder, autoridad y liderazgo en éste lugar, lo consideran con un nivel medio con lo que se detecta según las herramientas utilizadas, que existen disyuntivas en quien ejerce realmente la autoridad, quien tiene el poder y quien es realmente un líder, detectándose trabajar de forma independiente entre departamentos con logros individuales y personales, la cual es la manera en que ésta empresa identifica su propia cultura organizacional.

Como último objetivo se determinó la relación entre la estructura organizacional y los conflictos que afectan el desempeño productivo de sus trabajadores, muchos de ellos evaluaron como alto los aspectos que conforman éste grupo, los cuáles son, que consideran las relaciones laborales dentro de la empresa como buenas entre los empleados que la conforman, y señalan tener un desempeño laboral adecuado de acuerdo a los que se les pide y según el jefe que cada uno tiene, lo que refleja el motivo de que exista en su mayoría un resultado alto en el aspecto de conflictos por trabajar de forma aislada o en pequeños grupos, y no de forma unificada como empresa.

Con el Objetivo General que señala Identificar posibles causas o factores que impiden cumplir con el objetivo de tener una mayor efectividad organizacional para que la empresa obtenga resultados productivos, y al integrar los resultados del presente estudio, se llega a la conclusión general de que la mayoría de los empleados evaluaron la efectividad organizacional de la empresa como alto, en la mayoría de los aspectos a tratar, solo un empleado lo considero medio.

Los aspectos en los que se identificó un valor bajo, fue al cuestionar acerca de poder, autoridad y liderazgo, así como el de conflictos.

Ésta empresa se identifica como familiar, con una larga trayectoria, que por décadas se ha mantenido laborando en la localidad, dada su prolongada permanencia

como empresa transportista se detecta encontrarse en las etapas finales de su ciclo de vida organizacional que se ha mantenido de forma crónica ante las adversidades a las que se han enfrentado. Con el Estudio Diagnóstico que se realizó en la misma, se concluye que el personal que en ella labora ha trabajado de la misma manera durante todo ese tiempo, ya que los empleados con más antigüedad señalan conocer la forma siempre igual de trabajar de la organización, identificando una misma cultura organizacional al paso de los años, así mismo conocen sus procesos y servicios que permanecen, obteniendo un desempeño laboral que hace que la empresa logre sobrellevar ésta etapa de su ciclo empresarial con resultados finales disminuidos, lo que se traduce en no productivos; algunos empleados señalan que es una empresa estable y tranquila, lo que de cierta manera ha afectado la evolución progresiva y productiva de la misma, al permanecer por tiempo prolongado en la misma situación.

En cuanto a los aspectos que se encontraron como resultados medios, siendo los más bajos encontrados, dada la escala que se utilizó, fueron: poder, autoridad y liderazgo así como los conflictos, éstos repercuten también en que la productividad de la organización demerite, la mayoría de los empleados no identifican una sola autoridad y presentan frecuentemente conflictos por lo que trabajan a beneficio propio y de forma individual frecuentemente, lo que demuestra la falta de compromiso para con la empresa trabajando con una constante desunificación de criterios, a los que no se ha prestado la debida atención. Obteniendo como resultado final una baja productividad.

5.2 RECOMENDACIONES

En el presente estudio se obtuvo como resultado final una disminuida efectividad organizacional, y al ser identificadas las causas, se recomienda, para mejorar su eficiencia y eficacia organizacional el aplicar un sistema de gestión de la calidad, que le permita determinar el grado de cumplimiento de sus metas y mejorar su productividad final, guiando su sistema de trabajo, tomando en cuenta el definir y unificar sus estrategias, objetivos y procesos, que determinen una mejor estructura organizacional, que asegure la completa satisfacción del cliente.

Una vez establecido un sistema de calidad, la siguiente recomendación es revisar, examinar y evaluar el sistema implementado y sus resultados, capacitando personal como auditores, para detectar de manera pertinente información recabada del seguimiento de los nuevos procedimientos, para que ofrezcan siempre una mayor y mejor efectividad organizacional.

El siguiente elemento necesario e indispensable al implementar un sistema de calidad, es el de llevar a cabo un proceso de mejora continua, que determina, con la identificación y estudio de los procesos, el llevar a cabo el análisis de los resultados obtenidos con el fin de tomar las medidas necesarias, como acciones correctivas y/o preventivas según sea el caso, que mejoren constantemente los resultados finales, aumentando así la productividad con mayor calidad, lo que incrementa la satisfacción del cliente al que se le oferte siempre el mejor servicio.

Siendo preponderante al tener todos los puntos anteriores definidos, y una vez establecidos, el que sean documentados para evidenciar lo implementado y que funcionen como comparativos ante futuros resultados.

CAPITULO 6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

1. Beckhard R. (1973). Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos. México. Editorial Fondo Educativo Interamericano.
2. Borda Clopatofsky, A. M., Rodríguez González, C., & Guarín Quiroga, H. (2011). Diagnóstico de Cultura Organizacional en el Hotel Grand House. Bogotá: Universidad de la Sabana.
3. Covey F. (1989). Los 7 Hábitos de la gente altamente efectiva. México. Editorial Paidós.
4. French, W. (1995). Desarrollo Organizacional. México. Editorial Pearson..
5. Fresco, J. C. (2003). Efectividad Gerencial. México. Editorial Pearson.
6. García Cadena, C. H. (2009). Cómo Investigar en Psicología. México, D.F. Editorial Trilla.
7. García Fariñas, A. (2012). Eficiencia Organizacional. Oportunidades y Retos de su Aplicación para la gestión de los Sistemas y Servicios de Salud. Revista Electrónica Ciencias de la Administración, 4.
8. Ginebra, J. (1999). Las Empresas Familiares. México, D.F. Editorial Panorama.
9. Ivancevich, J. M. (2005). Las Organizaciones. México. Editorial Mc Graw Hill. Interamericana.
10. Lawrence, P.R. (1973). Desarrollo Organizacional. México. Editorial Fondo Educativo Interamericano.

11. Luna Correa, J. E. (10 de Agosto de 2005). Biblioteca Virtual. (F. U. Garcilaso, Ed.) Recuperado el 31 de marzo de 2014, de eumed.net:
<http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/index.htm>
12. Martínez, R. A. (1996). Análisis y Evaluación de Grupos de Trabajo. México. Universidad de Monterrey. Apoyos Estudiantiles.
13. Neubauer, F. (2003). La Empresa Familiar. España. Impresiones Deusto.
14. Newman, W. H. (1978). Programación, Organización y Control. España. Impresiones Deusto.
15. Pedraja - Rejas, L., Rodríguez - Ponce, E., & Rodríguez - Ponce, J. (2009). Gestión del conocimiento, eficacia organizacional en pequeñas y medianas empresas. (<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29012059002>, Ed.) Revista Venezolana de Gerencia, 14 (48), 495-506.
16. Pedraja - Rejas, L., Rodríguez - Ponce, E., & Rodríguez - Ponce, J. (2008). Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas. Revista de Ciencias Sociales (RCS), 14 (1), 20-29.
17. Peña Moreno, J. A. (2006). Manual Práctico para el Diseño de la Escala Likert. México. Editorial Trillas.
18. Reddín, W.J. (1982). Efectividad Gerencial. México, D.F. Editorial Diana.
19. Rocha Gutiérrez, C. V. (Mayo de 2010). Universidad Autónoma de Aguascalientes. Recuperado el 2014 de Marzo de 31, de El liderazgo como un factor de eficiencia y eficacia en la administración de los programas

asistenciales de organizaciones no gubernamentales en Aguascalientes:

<http://bdigital.dgse.uaa.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/247/1/335556.pdf>

20. Rodríguez M. D. (1999). Diagnóstico Organizacional. México, D.F. Ediciones Universidad Católica de Chile.
21. Walton, M. (1988). Cómo administrar con el Método Deming. México. Editorial Norma.
22. Wendell L. F. (2005). Desarrollo Organizacional. México, D.F. Editorial PEARSON Educación.

CAPITULO 7. ANEXOS.

7.1 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS Y CONCEPTOS

Eficacia: proviene del latín *efficatia* y se define como “la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera”. Hace hincapié y se centra en los resultados, en el logro de objetivos, promoviendo el enfoque proactivo, es decir, tenemos pues que anticiparnos antes de que ocurra para ser eficaces. La eficacia en las organizaciones, es la capacidad de administrar para alcanzar objetivos y fines para la empresa. Este criterio de Eficacia, superará pues al de Eficiencia en la administración de recursos.

Eficacia organizacional: la eficacia puede ser entendida como la proporción entre la cantidad de salidas o rendimiento producidos, por la cantidad de recursos o entradas consumidos.

Eficiencia: proviene del latín *efficientia* y se define como “la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado”, es decir la capacidad de tener Eficacia. La Eficiencia es un paradigma que se importó ya desde el siglo XVIII por economistas clásicos como Adam Smith y David Ricardo, orientando así el trabajo de las organizaciones. El planteamiento principal es la relación entre gastos e ingresos, ya que es importante “obtener mayores resultados con los mismos recursos”. Este es un concepto innato e interno de la empresa, pero se hace evidente la necesidad de atender el entorno cambiante.

Efectividad: proviene del latín *efficer* “es la capacidad de producir validez o autenticidad”. Es decir ejecutar, producir, obtener como resultado. Es muy similar al de Eficacia pero con ligeros matices que despejaremos con un ejemplo más abajo. Este término ha tenido vigencia en las organizaciones o administraciones después de la Segunda Guerra Mundial, ya que se quería promover el desarrollo socioeconómico y se querían mejorar las condiciones de vida humana. Se refiere pues a “objetivos más amplios de equidad y de desarrollo económico-social

7.2 INSTRUMENTO



Instrumento para identificar factores que determinan la efectividad organizacional para que la empresa.

DIAGNÓSTICO DE EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL.

Nombre: _____ folio: _____

Puesto: _____ Edad: _____ Género: _____

1° Parte

1.- CUMPLIMIENTO DE METAS.

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1.1	Estoy enterado de cuáles son las metas mensuales que debo lograr.					
1.2	Cumplo con las metas que están establecidas mensualmente.					
1.3	Me esfuerzo por lograr más.					
1.4	Estoy convencido de que lo que hago le da éxito a la empresa.					
1.5	Soy parte fundamental de la empresa.					

1.6	Mi esfuerzo no vale de nada para lograr las metas de la empresa					
1.7	No importa lo que haga, yo solo no puedo cumplir con las metas.					
1.8	Como no es mi empresa, no importa lo que haga.					
1.9	Aunque no trabaje, como quiera me pagan.					
1.10	Si tengo ausencias en el trabajo, como quiera la empresa sigue sin mi.					

2.- NUMERO DE CLIENTES ATENDIDOS

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
2.1	Si hay más clientes, gano más.					
2.2	Es parte de mi trabajo buscar más clientes.					
2.3	Lo más importante es el cliente.					
2.4	Lo mejor es conservar los clientes que ya tenemos.					
2-5	Es mejor hacer nuevos clientes.					
2.6	Mi trabajo no es buscar clientes.					

2.7	No importa si la empresa no tiene clientes.					
2.8	Con los clientes que tenemos es suficiente.					
2.9	Lo más importante soy yo dentro de la empresa.					
2.10	No necesitamos más clientes.					

3.- CALIDAD DE LOS SERVICIOS Y PRODUCTOS.

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
3.1	A mayor calidad, mejor servicio.					
3.2	Si me esfuerzo, le doy calidad a mi servicio.					
3.3	Es más importante brindar calidad que cantidad.					
3.4	La calidad representa a la empresa.					
3.5	Un buen servicio se entrega con calidad.					
3.6	Es mejor rapidez que calidad.					
3.7	Mi trabajo es sólo rapidez , no calidad					
3.8	Los altos mandos son los que se deben ocupar de dar calidad					

3.9	Es mejor las cosas a tiempo que con calidad.					
3.10	El cliente sólo quiere rapidez.					

4.- ACCESO A LOS SERVICIOS Y USOS DE LOS MISMOS		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4.1	Los materiales de la empresa, sólo le pertenecen a la empresa.					
4.2	Procuro mantener mi lugar de trabajo ordenado					
4.3	Considero mi deber cuidar las herramientas de la empresa con las que trabajo. (Camiones, herramientas, llantas, diésel)					
4.4	Sé que es un delito penado por la ley, vender, extraviar, descomponer o hacer mal uso de los materiales y herramientas de la empresa. (Camiones, diésel, herramientas, etc.)					
4.5	Mi trabajo es lo más valioso.					
4.6	Puedo conseguir empleo en cualquier parte.					

4.7	Cuando daño algo de la empresa me cuesta a mí.					
4.8	El jefe es el que debe cuidar las herramientas de la empresa.					
4.9	Lo que utilizo para trabajar no se encuentra en buenas condiciones.					
4.10	En la empresa no supervisan las herramientas de trabajo. (Camiones, llantas, aceite, etc.).					

2° Parte

5.- SE CUMPLEN PROCESOS.

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5.1	Cumplo estrictamente con mi horario establecido de trabajo.					
5.2	Termino todas mis actividades antes de retirarme.					
5.3	El trabajo se hace diariamente, no dejo cosas para mañana.					
5.4	Asisto todos los días a trabajar.					

5.5	Cumplo con todo lo que me asigna mi jefe.					
5.6	Dejo tareas para el día siguiente.					
5.7	Lo de menos es el horario, yo saco adelante mi trabajo.					
5.8	El no ir a trabajar no retrasa mi trabajo.					
5.9	En ocasiones no asisto a trabajar.					
5.10	No importa lo que diga mi jefe, yo hago lo que puedo.					
5.11	Estoy en mi lugar de trabajo todo el tiempo que me han asignado					

6.- TOMA DE DECISIONES.

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
6.1	Las decisiones las toma el dueño.					
6.2	Las decisiones que toma la administración se respetan.					

6.3	Las decisiones que toma la administración se llevan a cabo siempre.					
6.4	El jefe fe choferes es quien toma todas las decisiones.					
6.5	Las decisiones son en beneficio de la empresa.					
6.6	El saber tomar decisiones, cualquiera lo hace.					
6.7	Tomo decisiones por encima de mis superiores.					
6.8	El que decide en mi trabajo soy yo.					
6.9	Toman decisiones por encima del dueño.					
6.10	Cuando se indica hacer algo, todos lo llevan a cabo.					

7.- ACCIONES

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
7.1	Las acciones que implementan los superiores se llevan a cabo.					
7.2	Los superiores siempre hacen lo que dicen.					

7.3	Las acciones a tomar son en bien de la empresa.					
7.4	Su jefe le da las indicaciones para hacer su trabajo.					
7.5	Otras personas le indican que hacer, a parte de su jefe					
7.6	Las reglas se respetan en la empresa.					
7.7	Algunos hacen cosas diferentes a lo que ordenan los superiores.					
7.8	Sé que tengo que hacer, no sigo indicaciones					
7.9	Espero a que me indiquen que hacer					
7.10	Es mi deber buscar clientes					

3° Parte

8.- CULTURA ORGANIZACIONAL.

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
8.1	Conoce los valores de ésta empresa					
8.2	Un buen trabajador es el que termina en el tiempo exacto el trabajo					

8.3	Un buen trabajador es el que obedece aunque no termine su trabajo					
8.4	Un buen trabajador es el que se guía por sus propios valores					
8.5	Los puestos administrativos son unos villanos?					
8.6	Los puestos administrativos son unos héroes?					
8.7	Tengo un verdadero compromiso con la empresa					
8.8	Dedico todo lo que puedo a la empresa					
8.9	Busco más trabajo del que me corresponde					
8.10	Es suficiente lo que hago					
8.11	Si la empresa tiene éxito es también por mí.					
8.12	No es mi empresa.					
8.13	Soy uno más aquí					
8.14	Soy el mejor trabajador					
8.15	Soy importante aquí.					
8.16	Soy solo un empleado.					

9.- COMUNICACIÓN.

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
9.1	La comunicación en la empresa es efectiva					
9.2	La comunicación en la empresa se da, de administración a empleados					
9.3	La comunicación en la empresa se da, de empleados a administradores					
9.4	Lo de menos es la comunicación.					
9.5	La comunicación la tengo con los clientes.					

10.- PODER, AUTORIDAD, LIDERAZGO.

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
10.1	El poder lo ejercen los dueños					
10.2	La autoridad se ejerce con acuerdos					
10.3	El poder lo ejerce su jefe inmediato					
10.4	En esta organización hay muchos jefes					

10.5	El poder o autoridad la tienen todos					
10.6	Hay personas que tienen más poder que la administración.					
10.7	Existe demasiada autoridad en la empresa					
10.8	Nos manejamos nosotros mismos					
10.9	Tenemos demasiada presión por los superiores					
10.10	Nuestros superiores no nos exigen					
10.11	Difiero de lo que mis superiores dicen.					
10.12	La autoridad se ejerce como una tiranía					
10.13	Tienen que exigirnos si no, no se hacen las cosas					

4° Parte

11.- ORGANIZACIÓN.

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
11.1	Las relaciones laborales con sus iguales son:					

11.2	Las relaciones con sus superiores son:					
11.3	Las relaciones con los clientes son:					
11.4	Cómo se considera el servicio que ofrecen a los clientes					
11.5	En qué grado considera ofrece sus servicios como trabajador a la empresa					
11.6	La relación con los clientes no son mi deber					

12.- CONFLICTOS.

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
12.1	Su lugar de trabajo es conflictivo.					
12.2	Estoy al margen de los conflictos					
12.3	Reclamo lo que me corresponde					
12.4	Antepongo lo que quiero y no lo que debo					
12.5	Defiendo lo que quiero.					
12.6	Obtengo lo que quiero.					

12.7	Hago mi trabajo como yo quiero					
12.8	Siempre gano					
12.9	Se respeta lo que yo digo					
12.10	Obedezco órdenes.					
12.11	Nadie tiene por que mandarme					

13 DESEMPEÑO

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
13.1	Me esfuerzo por lograr lo que me propongo					
13.2	Trabajo más de lo habitual en beneficio de la empresa					
13.3	Hago lo que puedo					
13.4	Hago más de lo que puedo					
13.5	Logro más de lo que se me pide					
13.6	Sólo hago lo que se me ordena					
13.7	Si la empresa quiebra, no es mi problema.					

13.8	Busco mi propio beneficio					
13.9	Trabajo al día, no para mañana					
13.10	Importa el reconocimiento.					
13.11	Se reconoce lo que hago					
13.12	Gano más, si trabajo más.					
13.13	Los beneficios se compran en ésta empresa					
13.14	Cumplo con mi trabajo a tiempo.					

7.3 TABLAS DE SALIDA

Tabla N. 1: Diagnosticar las causas que afectan la calidad de atención al cliente en los servicios, productos y metas de la empresa

	Cumplimiento de metas		Número de Clientes Atendidos		Calidad de los Servicios		Accesos a los servicio y uso de los mismo	
	Frecuencia	%	F	%	F	%	F	%
Directivos								
Alto	4	25	4	25	4	25	4	25
Medio								
Bajo								
Administrativo								
Alto	4	25	3	18.75	3	18.75	3	18.75
Medio			1	6.25	1	6.25	1	6.25
Bajo								
Operarios								
Alto	3	18.75	3	18.75	4	25	3	18.75
Medio	2	12.5	2	12.5	1	6.25	2	12.5
Bajo								
Mantenimiento								
Alto	3	18.75	3	18.75	3	18.75	1	6.25
Medio							2	12.5
Bajo								

Fuente: Encuesta directa

El puntaje máximo de las cuatro categorías es de 50, tomándose <17 como bajo, <=33 medio y >33 alto

n=16 (100%)

Tabla N. 2: Clarificar los procesos, acciones y toma de decisiones que impactan en la productividad de la empresa.

		Cumplimiento de proceso ^a		Toma de decisiones ^b		Acciones ^b	
	Directivos	Frecuencia	%	F	%	F	%
Alto		4	25	2	12.5	3	18.75
Medio				2	12.5	1	6.25
Bajo							
		Administrativo					
Alto		4	25	4	25	3	18.75
Medio						1	6.25
Bajo							
		Operarios					
Alto		5	31.25	5	31.25	3	18.75
Medio						2	12.5
Bajo							
		Mantenimiento					
Alto		3	18.75	2	12.5		
Medio				1	6.25	3	18.75
Bajo							

Fuente: Encuesta directa

a El puntaje máximo fue de 55, tomándose <18 bajo, <=36 medio, >36 alto

b El puntaje máximo fue de 50, tomándose <17 como bajo, <=33 medio y >33 alto

Tabla N.3: Determinar las características el liderazgo y la autoridad en la comunicación y el estilo de cultura organizacional

		Cultural Organizacional ^a		Comunicación ^b		Poder, Autoridad, Liderazgo ^c	
Directivos		Frecuencia	%	F	%	F	%
Alto		4	25	4	25		
Medio						4	25
Bajo							
Administrativo							
Alto		4	25	2	12.5	3	18.75
Medio				2	12.5	1	6.25
Bajo							
Operarios							
Alto		2	12.5	4	25	2	12.5
Medio		3	18.75	1	6.25	3	18.75
Bajo							
Mantenimiento							
Alto		1	6.25	1	6.25		
Medio		2	12.5	2	12.5	3	18.75
Bajo							

Fuente: Encuesta directa

a El puntaje máximo fue de 80, tomándose <27 bajo, <=53 medio, >53 alto

b El puntaje máximo fue de 25, tomándose <8 como bajo, <=16 medio y >16 alto

c El puntaje máximo fue de 65, tomándose <21 como bajo, <=43 medio y >43 alto

Tabla N.4: Determinar la relación entre la estructura organizacional y los conflictos que afectan el desempeño productivo de los trabajadores

	Organización ^a		Conflictos ^b		Desempeño ^c	
	Frecuencia	%	F	%	F	%
Directivos						
Alto	4	25	2	12.5	3	18.75
Medio			2	12.5	1	6.25
Bajo						
Administrativo						
Alto	3	18.75	2	12.5	4	25
Medio	1	6.25	2	12.5		
Bajo						
Operarios						
Alto	3	18.75	4	25	4	25
Medio	1	6.25	1	6.25	1	6.25
Bajo	1	6.25				
Mantenimiento						
Alto	2	12.5	3	18.75	1	6.25
Medio	1	6.25			2	12.5
Bajo						

Fuente: Encuesta directa

a El puntaje máximo fue de 30, tomándose <10 bajo, <=20 medio, >20 alto

b El puntaje máximo fue de 55, tomándose <18 como bajo, <=36 medio y >36 alto

c El puntaje máximo fue de 70, tomándose <23 como bajo, <=46 medio y >46 alto

Tabla N. 5: Identificar posibles causas o factores que impiden cumplir con el objetivo de tener una mayor efectividad organizacional para que la empresa obtenga resultados productivos.

	Diagnosticar las causas que afectan la calidad de atención al cliente en los servicios, productos y metas de la empresa ^a		Clarificar los procesos, acciones y toma de decisiones que impactan en la productividad de la empresa. ^b		Determinar las características el liderazgo y la autoridad en la comunicación y el estilo de cultura organizacional. ^c		Determinar la relación entre la estructura organizacional y los conflictos que afectan el desempeño productivo de los trabajadores. ^d	
	Frecuencia	%	F	%	F	%	F	%
Directivos								
Alto	4	25	4	25	4	25	3	18.75
Medio							1	6.25
Bajo								
Administrativo								
Alto	4	25	4	25	4	25	4	25
Medio								
Bajo								
Operarios								
Alto	5	31.25	5	31.25	3	18.75	4	25
Medio					2	12.5	1	6.25
Bajo								
Mantenimiento								
Alto	3	18.75	1	6.25	1	6.25	2	12.5
Medio			2	12.5	2	12.5	1	6.25
Bajo								

Fuente: Encuesta directa

a El puntaje máximo fue de 200, tomándose <66 bajo, <=133 medio, >133 alto , b El puntaje máximo fue de 155, tomándose <51 como bajo,<=103 medio y >103 alto

c El puntaje máximo fue de 170, tomándose <56 como bajo,<=113 medio y >113 alto, d El puntaje máximo fue de 155, tomándose <51 como bajo,<=103 medio y >103 alto

Tabla N. 6. Estadística Descriptiva de las puntos evaluados para el diagnóstico de la Efectividad Organizacional

	<i>Cumplimiento de metas</i>	<i>Número de clientes atendidos</i>	<i>Calidad de los servicios</i>	<i>Acceso a los servicios y uso de los mismos</i>	<i>Cumplimiento en procesos</i>	<i>Toma de decisiones</i>	<i>Acciones</i>	<i>Cultura organizacional</i>	<i>Comunicación</i>	<i>Poder autoridad liderazgo</i>	<i>Organización</i>	<i>Conflictos</i>	<i>Desempeño</i>
Media	42.38	39.00	41.06	37.38	43.63	39.25	33.81	57.88	17.69	43.94	23.00	37.75	52.75
Error típico	1.30	1.27	1.49	1.26	1.02	1.47	1.71	2.17	1.01	1.08	1.44	0.98	2.08
Mediana	44.00	40.50	43.50	37.00	43.50	38.50	35.00	59.00	18.00	42.00	22.50	38.00	50.50
Moda	46.00	41.00	44.00	42.00	39.00	35.00	35.00	62.00	18.00	42.00	22.00	39.00	49.00
Desviación estándar	5.20	5.09	5.95	5.03	4.10	5.87	6.84	8.67	4.05	4.31	5.76	3.92	8.32
Varianza de la muestra	27.05	25.87	35.40	25.32	16.78	34.47	46.83	75.18	16.36	18.60	33.20	15.40	69.27
Curtosis	-0.24	-1.27	-0.84	-1.54	-0.66	-0.95	0.28	-0.38	0.81	0.15	1.07	0.60	-0.89
Coefficiente de asimetría	-0.77	-0.26	-0.47	-0.01	0.41	0.31	0.31	-0.16	0.02	0.85	-0.75	-0.44	0.30
Rango	17.00	16.00	20.00	15.00	13.00	19.00	27.00	32.00	16.00	16.00	22.00	16.00	28.00
Mínimo	33.00	30.00	30.00	30.00	38.00	31.00	22.00	42.00	9.00	37.00	9.00	29.00	40.00
Máximo	50.00	46.00	50.00	45.00	51.00	50.00	49.00	74.00	25.00	53.00	31.00	45.00	68.00
Suma	678.00	624.00	657.00	598.00	698.00	628.00	541.00	926.00	283.00	703.00	368.00	604.00	844.00
Nivel de confianza (95.0%)	2.77	2.71	3.17	2.68	2.18	3.13	3.65	4.62	2.16	2.30	3.07	2.09	4.43
n	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00

Fuente : Encuesta

Tabla N. 7 Estadística Descriptiva por objetivos del Diagnóstico de la Efectividad Organizacional.

	<i>objetivo 1: Diagnosticar las causas que afectan la calidad de atención al cliente en los servicios, productos y metas de la empresa</i>	<i>Objetivo 2: Clarificar los procesos, acciones y toma de decisiones que impactan en la productividad de la empresa.</i>	<i>Objetivo 3: Determinar las características el liderazgo y la autoridad en la comunicación y el estilo de cultura organizacional.</i>	<i>Objetivo 4: Determinar la relación entre la estructura organizacional y los conflictos que afectan el desempeño productivo de los trabajadores.</i>
Media	159.81	116.69	119.50	113.50
Error típico	3.84	3.18	3.22	3.00
Mediana	167.00	114.50	121.00	111.00
Moda	167.00	#N/A	121.00	108.00
Desviación estándar	15.37	12.73	12.87	12.02
Varianza de la muestra	236.30	162.10	165.73	144.40
Curtosis	-1.05	-0.68	0.20	-0.64
Coefficiente de asimetría	-0.55	0.34	-0.55	-0.14
Rango	47.00	45.00	48.00	41.00
Mínimo	134.00	97.00	91.00	90.00
Máximo	181.00	142.00	139.00	131.00
Suma	2557.00	1867.00	1912.00	1816.00
Nivel de confianza(95.0%)	8.19	6.78	6.86	6.40
n	16.00	16.00	16.00	16.00

Fuente : Encuesta

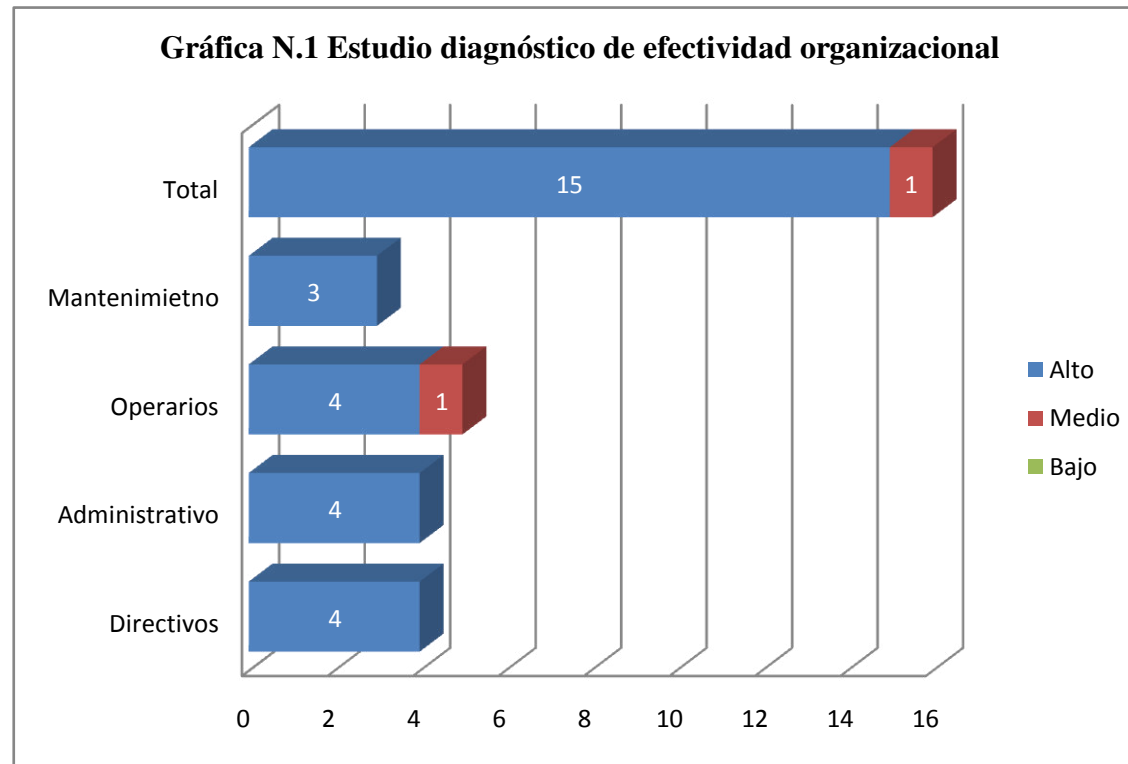
Tabla N. 8 Estadística Descriptiva de los promedios de la Efectividad Organizacional

Tabla N. 8 . Estadística Descriptiva por promedios la efectividad Organizacional

	<i>cumplimiento de metas</i>	<i>numero de clientes atendidos</i>	<i>calidad de los servicios</i>	<i>Acceso a los servicios y uso de los mismos</i>	<i>Objetivo 1: Diagnosticar las causas que afectan la calidad de atención al cliente en los servicios, productos y metas de la empresa</i>	<i>Cumplimiento en procesos</i>	<i>toma de decisiones</i>	<i>acciones</i>	<i>Objetivo 2: Clarificar los procesos, acciones y toma de decisiones que impactan en la productividad de la empresa.</i>	<i>cultura organizacional</i>	<i>comunicación</i>	<i>poder autoridad liderazgo</i>	<i>Objetivo 3: Determinar las características en liderazgo y la autoridad en la comunicación y el estilo de cultura organizacional.</i>	<i>organizacónn</i>	<i>conflictos</i>	<i>desempeño</i>	<i>Objetivo 4: Determinar la relación entre la estructura organizacional y los conflictos que afectan el desempeño productivo de los trabajadores.</i>	<i>Efectividad organizacional</i>
Media	4.312	3.952	4.154	3.761	4.045	4.032	3.949	3.422	3.801	3.643	3.675	3.465	3.594	4.082	3.565	3.833	3.827	3.817
Error típico	0.111	0.121	0.139	0.124	0.090	0.077	0.144	0.166	0.101	0.131	0.191	0.079	0.097	0.202	0.088	0.135	0.096	0.070
Mediana	4.400	4.100	4.367	3.839	4.175	3.955	3.894	3.500	3.701	3.775	3.600	3.458	3.556	3.917	3.591	3.655	3.861	3.789
Moda	4.600	4.100	4.400	4.200	4.175	4.182	3.100	3.500	3.667	3.875	3.600	3.231	5.000	3.545	3.500			
Desviación estándar	0.443	0.485	0.557	0.495	0.359	0.309	0.576	0.666	0.404	0.523	0.762	0.315	0.389	0.807	0.352	0.542	0.384	0.278
Varianza de la muestra	0.196	0.235	0.310	0.245	0.129	0.095	0.332	0.443	0.163	0.274	0.581	0.099	0.151	0.652	0.124	0.294	0.148	0.077
Curtosis	-0.190	-0.798	-1.018	-1.395	-1.195	0.127	-0.825	0.617	-0.575	-0.572	-0.354	0.037	-0.497	0.002	2.421	-0.367	-0.998	0.488
Coefficiente de	-0.685	-0.515	-0.460	-0.148	-0.405	0.687	0.216	0.163	0.115	-0.114	0.802	0.207	0.409	-0.483	-0.904	0.263	0.144	0.557
Rango	1.600	1.600	1.800	1.500	1.083	1.091	1.900	2.700	1.464	1.825	2.200	1.231	1.339	2.317	1.489	2.000	1.262	1.111
Mínimo	3.400	3.000	3.200	3.000	3.442	3.545	3.100	2.200	3.115	2.800	2.800	2.846	2.989	2.250	2.636	2.857	3.206	3.343
Máximo	5.000	4.600	5.000	4.500	4.525	4.636	5.000	4.900	4.579	4.625	5.000	4.077	4.329	5.167	4.125	4.857	4.468	4.454
Suma	68.989	63.225	66.467	60.178	64.715	64.509	63.189	54.756	60.818	58.288	58.800	55.444	57.511	65.317	57.037	61.321	61.225	61.067
Nivel de confianza(95.0%)	0.236	0.258	0.297	0.264	0.191	0.165	0.307	0.355	0.215	0.279	0.406	0.168	0.207	0.430	0.187	0.289	0.205	0.148
n	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16

Fuente : Encuesta

7.4 GRÁFICAS



Gráfica N.1 Estudio diagnóstico de efectividad organizacional