

# UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



Diagnóstico tecnoestructural en una pyme  
familiar del ramo de la construcción como base  
para la propuesta de intervención con enfoque  
en desarrollo organizacional

TRABAJO TERMINAL DE GRADO

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS

HUMANOS

PRESENTA

**L. A. ERICA MARTÍNEZ RODRÍGUEZ**

DRA. EN A. PATRICIA MERCADO SALGADO

TUTORA ACADÉMICA

FEBRERO, 2018.



Toluca, México a 8 de agosto de 2017

**DRA. EN A. PATRICIA MERCADO SALGADO**  
**PROFESOR (A)**  
**PRESENTE**

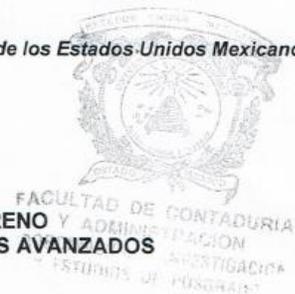
Por este conducto y en el marco de las nuevas disposiciones de la Legislación Universitaria, me permito invitarle a fungir como TUTOR ACADÉMICO para dirigir el Trabajo Terminal de Grado denominado: *"DIAGNOSTICO TECNOESTRUCTURAL EN UNA PYME FAMILIAR DEL RAMO DE LA CONSTRUCCIÓN COMO BASE PARA LA PROPUESTA DE INVERSIÓN CON ENFOQUE EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL"*, con número de registro 748/2017, que presenta la (el) C. Érica Martínez Rodríguez de cuenta 0924851, egresada (o) de la Maestría en Administración de Recursos Humanos de la promoción 2015-2017.

Sin otro particular por el momento, aprovecho la ocasión para reiterarle mi más alta estima.

**ATENTAMENTE**  
**"PATRIA, CIENCIA Y TRABAJO"**

*"2017, Año del centenario de la Promulgación de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos"*

**DRA. EN C.E.A. ERÉNDIRA FIERRO MORENO**  
**COORDINADORA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS AVANZADOS**



c.c.p. Alumno.



Toluca, México a 15 de enero de 2018

**DRA. EN CEA ERÉNDIRA FIERRO MORENO**  
**TITULAR DE LA COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS AVANZADOS**  
**PRESENTE**

Por este conducto, me permito informarle que doy por concluida mi función como Tutor Académico del trabajo terminal de grado "Diagnóstico tecnoestructural en una pyme familiar del ramo de la construcción como base para la propuesta de inversión con enfoque en Desarrollo Organizacional", registrado con el número 7848/2017, desarrollado por la alumna Erica Martínez Rodríguez.

Cabe mencionar que por su naturaleza y contenido, el título final de este TTG es "Diagnóstico tecnoestructural en una pyme familiar del ramo de la construcción como base para la propuesta de intervención con enfoque en Desarrollo Organizacional"

Toda vez que fueron atendidas las observaciones señaladas y que se cumplen los requisitos metodológicos establecidos para tal efecto, extiendo mi autorización para que la interesada continúe con los trámites correspondientes para la obtención del grado de Maestra en Administración de Recursos Humanos.

Sin otro particular, hago propicia la ocasión para enviarle un cordial saludo.

**ATENTAMENTE**

**DRA. EN A. PATRICIA MERCADO SALGADO**  
**TUTORA ACADÉMICA**



Fecha: 2 de febrero de 2018

|                               |                                     |                                      |                           |
|-------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------|
| Una vez que el (la) alumno(a) | <b>Martínez</b><br>Apellido Paterno | <b>Rodríguez</b><br>Apellido Materno | <b>Érica</b><br>Nombre(s) |
|-------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------|

Egresada(o) de la Maestría en Administración de Recursos Humanos, promoción 2015-2017, con número de cuenta 0924851, ha presentado de acuerdo al artículo 54 del Reglamento de los Estudios Avanzados de la Universidad Autónoma del Estado de México, el Trabajo Terminal de Grado titulado: "DIAGNOSTICO TECNOESTRUCTURAL EN UNA PYME FAMILIAR DEL RAMO DE LA CONSTRUCCIÓN COMO BASE PARA LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN CON ENFOQUE EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL". Que ha sido dirigido por el (la) Dra. en A. Patricia Mercado Salgado, quien ha emitido su aprobación final; por lo tanto se autoriza la impresión de dos ejemplares requeridos, atendiendo las siguientes especificaciones de impresión:

- ❖ Entregar 1 ejemplar electrónico (PDF) del Trabajo Terminal de Grado a la Coordinación de Investigación y Estudios Avanzados de la F.C.A.
- ❖ Entregar a la Coordinación de Investigación y Estudios Avanzados de la F.C.A. Constancia de No Adeudo a la Biblioteca de la Facultad. Para el año 2018, la impresión de los ejemplares será en tamaño carta y empastado (pasta gruesa o pasta delgada) color marrón con letras doradas. El diseño de la portada se proporciona en archivo electrónico.

**ATENTAMENTE**  
**"PATRIA, CIENCIA Y TRABAJO"**  
*"2018, Año del 190 Aniversario de la Universidad Autónoma del Estado de México"*

FACULTAD DE CONTADURÍA  
Y ADMINISTRACIÓN  
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN  
**DRA. EN C.E.A. ERÉNDIRA FIERRO MORENO**  
**COORDINADORA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS AVANZADOS**

c.c.p. Archivo

DOCUMENTO CONTROLADO EN EL SITIO WEB DEL SGC, QUE SE ENCUENTRA DISPONIBLE EXCLUSIVAMENTE PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO, PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

## DEDICATORIAS

A mi esposo Iván, por siempre creer en mí, por su amor y apoyo incondicional para lograr mis objetivos personales y profesionales, por enseñarme que en la vida no hay límites para alcanzar los propósitos. TE AMO.

A mis padres Juana y Andrés, por su gran amor y sus buenos consejos que me han convertido en la mujer que soy ahora, por tenerme presente en sus corazones y oraciones.

A mis hermanos, Anabel, Maribel y Andrés por todo su amor y apoyo.

A mi tío Efrén, que sin su gran apoyo y confianza no hubiera sido posible lograr el objetivo.

A la Dra. Patricia Mercado Salgado, por compartirme sus conocimientos, por ser mi guía en este proceso que no ha sido nada fácil, sin embargo, gracias a su ayuda, esto ha parecido un tanto menos complicado.

A ti, por una meta más cumplida.

*"Mejorar es cambiar; así que para ser perfecto hay que haber cambiado a menudo". (Winston Churchill)*

# INDICE

## CAPÍTULO I

### EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

|   |    |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN.....   | 14 |
| 1.1 Cambio organizacional.....                            | 16 |
| 1.1.1 Antecedentes de cambio organizacional.....          | 18 |
| 1.1.2 Concepto de cambio organizacional.....              | 19 |
| 1.1.3 Cambio planeado.....                                | 21 |
| 1.1.4 Resistencia al cambio.....                          | 22 |
| 1.1.5 Cómo disminuir la resistencia al cambio.....        | 25 |
| 1.1.6 Requisitos para el cambio eficaz.....               | 29 |
| 1.2 Sobre el DO.....                                      | 30 |
| 1.2.1 Definición, objetivos y características del DO..... | 31 |
| 1.2.2 Orígenes del DO.....                                | 37 |
| 1.2.3 Enfoque sistémico en DO.....                        | 39 |
| 1.3 DO y el cambio.....                                   | 41 |
| 1.3.1 Modelos de cambio organizacional planeado.....      | 41 |
| 1.3.2 Agente del cambio en DO.....                        | 46 |
| 1.4 Técnicas de intervención en DO.....                   | 47 |
| 1.4.1 Intervenciones tecnoestructurales.....              | 49 |
| 1.4.2 Sobre el término tecnoestructura.....               | 50 |
| 1.4.3 Diseño estructural.....                             | 55 |
| 1.4.4 Calidad de vida en el trabajo.....                  | 58 |

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| 1.4.5 Diseño del trabajo..... | 61 |
|-------------------------------|----|

## CAPÍTULO II

### PYME FAMILIAR MEXICANA Y EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

|   |    |
|---|----|
| 2.1 Pyme en México.....   | 64 |
| 2.1.1 Definición, características y problemática.....           | 65 |
| 2.1.2 Administración de recursos humanos en las pymes.....      | 68 |
| 2.2 Empresa Familiar.....                                       | 70 |
| 2.2.1 Definición.....   | 70 |
| 2.2.2 Naturaleza de la empresa familiar.....                    | 71 |
| 2.2.3 Ventajas y desventaja de la empresa familiar.....         | 73 |
| 2.2.4 Problemas en las empresas familiares.....                 | 74 |
| 2.2.5 Sucesión en la empresa familiar.....                      | 75 |
| 2.2.6 Toma de decisiones en la empresa familiar.....            | 76 |
| 2.2.7 Profesionalización en la empresa familiar.....            | 78 |
| 2.3 Escenario de la industria de la construcción en México..... | 79 |
| 2.3.1 Clasificación.....  | 80 |
| 2.3.2 Importancia.....  | 81 |
| 2.3.3 Presupuesto e inversión.....                              | 82 |
| 2.3.4 Producto Interno Bruto (PIB).....                         | 84 |
| 2.3.5 Empleo.....   | 86 |
| 2.3.6 Impacto del precio de la gasolina y diésel.....           | 87 |
| 2.3.7 Perspectivas para 2018.....                               | 89 |

|  |    |
|--|----|
| 2.4 Empresa objeto de estudio.....                         | 90 |
| 2.4.1 Ubicación del objeto de estudio en la industria..... | 90 |
| 2.4.2 Fundación.....                                       | 90 |
| 2.4.3 Filosofía empresarial.....                           | 92 |
| 2.4.4 Principales clientes.....                            | 93 |

### CAPÍTULO III

#### PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA Y MÉTODO DE TRABAJO

|                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| 3.1 Descripción del problema.....   | 95  |
| 3.2 Justificación.....              | 96  |
| 3.3 Preguntas de investigación..... | 98  |
| 3.4 Objetivos.....                  | 98  |
| 3.4.1 Objetivo general.....         | 98  |
| 3.4.2 Objetivos específicos.....    | 98  |
| 3.5 Método de trabajo.....          | 99  |
| 3.5.1 Tipo de investigación.....    | 100 |
| 3.5.2 Población y muestra.....      | 100 |
| 3.5.3 Recolección de datos.....     | 101 |
| 3.5.4 Análisis de datos.....        | 102 |

### CAPÍTULO IV

#### DIAGNÓSTICO TECNOESTRUCTURAL DE UNA PYME FAMILIAR

##### CONSTRUCTORA

|  |     |
|--|-----|
| 4.1 Caracterización de la muestra..... | 106 |
|--|-----|

|  |     |
|--|-----|
| 4.2 Detección de oportunidades de mejora en la pyme familiar constructora..... | 108 |
| 4.2.1 Sobre el diseño estructural.....   | 109 |
| 4.2.2 Sobre calidad de vida en el trabajo.....                                 | 114 |
| 4.2.3 Sobre el diseño de trabajo.....  | 122 |

## CAPÍTULO V

### PROPUESTA DE INTERVENCIÓN TECNOESTRUCTURAL DE UNA PYME

#### FAMILIAR CONSTRUCTORA

|   |     |
|---|-----|
| 5.1 Matriz de fuerzas impulsoras y restrictivas para el cambio..... | 126 |
| 5.2 Propuesta de diseño estructural.....                            | 128 |
| 5.2.1 Creación de organigrama.....                                  | 129 |
| 5.2.2 Análisis y descripción de puestos.....                        | 135 |
| 5.2.3 Reglamento interior de trabajo.....                           | 140 |
| 5.2.4 Manual de políticas.....                                      | 143 |
| 5.2.5 Diseño de sistema de inventarios.....                         | 146 |
| 5.3 Programa de calidad de vida en el trabajo.....                  | 148 |
| 5.4 Diseño de trabajo.....  | 151 |
| CONCLUSIONES.....   | 153 |
| FUENTES DE CONSULTA.....  | 155 |
| ANEXOS.....   | 167 |

## INDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| 1.1 El cambio en las teorías administrativas.....             | 18 |
| 1.2 Definiciones de cambio organizacional.....                | 20 |
| 1.3 Estrategias para superar la resistencia al cambio.....    | 26 |
| 1.4 Empresas que han superado la resistencia al cambio.....   | 27 |
| 1.5 Modelo para disminuir la resistencia al cambio.....       | 28 |
| 1.6 Definiciones de DO.....                                   | 32 |
| 1.7 Riesgos psicosociales en el trabajo.....                  | 34 |
| 1.8 Interés empresarial por la salud en el trabajo.....       | 34 |
| 1.9 Señales de dolencia y salud en las organizaciones.....    | 35 |
| 1.10 Historia del DO.....                                     | 39 |
| 1.11 Modelo de cambio por Kurt Lewin.....                     | 42 |
| 1.12 Modelo de planeación por Lippitt, Watson y Westley.....  | 43 |
| 1.13 Modelo de investigación-acción.....                      | 44 |
| 1.14 Clasificación de intervenciones en DO.....               | 49 |
| 1.15 Hallazgos de Woodward sobre tecnología y estructura..... | 51 |
| 1.16 Ventajas del uso de las TIC en las organizaciones.....   | 52 |
| 1.17 Tipos de estructura.....                                 | 54 |
| 1.18 Factores de contingencia en la estructura.....           | 55 |
| 1.19 Diseños estructural tradicionales y contemporáneos.....  | 57 |
| 1.20 Definiciones de calidad de vida en el trabajo.....       | 59 |
| 1.21 Perspectivas de calidad de vida en el trabajo.....       | 59 |
| 1.22 Indicadores de calidad de vida en el trabajo.....        | 60 |

|  |    |
|--|----|
| 1.23 Principios para un buen diseño del trabajo.....                     | 62 |
| 2.1 Clasificación de las pymes en México.....                            | 65 |
| 2.2 Características de las pymes.....                                    | 66 |
| 2.3 Causas de cierre de las pequeñas empresas.....                       | 67 |
| 2.4 Naturaleza de la empresa familiar.....                               | 72 |
| 2.5 Ventajas y desventajas de la empresa familiar.....                   | 73 |
| 2.6 Categorías de toma de decisiones.....                                | 78 |
| 2.7 Empresa familiar profesional vs no profesional.....                  | 79 |
| 2.8 Clasificación de la industria de la construcción.....                | 80 |
| 2.9 Participación en la producción total, 2017.....                      | 81 |
| 2.10 Participación en el empleo total.....                               | 82 |
| 2.11 Reducción del presupuesto de egresos de la federación.....          | 83 |
| 2.12 Inversión en construcción.....                                      | 84 |
| 2.13 El PIB y la participación porcentual de actividades económicas..... | 84 |
| 2.14 El PIB del sector de la construcción trimestral.....                | 85 |
| 2.15 El PIB del sector de la construcción enero-marzo 2017.....          | 85 |
| 2.16 Empleos formales de la industria de la construcción.....            | 86 |
| 2.17 Aumento en los precios de los materiales.....                       | 88 |
| 2.18 Crecimiento esperado para el sector de la construcción en 2018..... | 89 |
| 2.19 Ubicación del objeto de estudio en la industria.....                | 90 |
| 2.20 Crecimiento de la empresa anfitriona.....                           | 91 |
| 2.21 Obras relevantes del objeto de estudio.....                         | 92 |
| 2.22 Principales clientes en 2017.....                                   | 93 |

|  |     |
|--|-----|
| 3.1 Método de trabajo/ Modelo de investigación acción.....     | 99  |
| 3.2 Guía de entrevista semiestructurada.....                   | 102 |
| 3.3 Modelo de categorías en intervención tecnoestructural..... | 103 |
| 4.1 Caracterización de la muestra.....                         | 106 |
| 4.2 Modelo de categorización.....                              | 108 |
| 4.3 Frecuencias de diferenciación.....                         | 109 |
| 4.4 Frecuencias de formalización.....                          | 111 |
| 4.5 Frecuencias de centralización.....                         | 112 |
| 4.6 Frecuencias de integración.....                            | 113 |
| 4.7 Frecuencias de supervisión.....                            | 115 |
| 4.8 Frecuencias de trabajo desafiante.....                     | 116 |
| 4.9 Frecuencias de clima laboral.....                          | 117 |
| 4.10 Frecuencias de equidad.....                               | 118 |
| 4.11 Frecuencias de desarrollo integral.....                   | 119 |
| 4.12 Frecuencias de reconocimiento al trabajo.....             | 121 |
| 4.13 Frecuencias de significado de la tarea.....               | 122 |
| 4.14 Frecuencias de autonomía.....                             | 123 |
| 4.15 Frecuencias de retroalimentación.....                     | 124 |
| 5.1 Matriz de Fuerzas I y R.....                               | 127 |
| 5.2 Diseño de propuestas.....                                  | 128 |
| 5.3 Elaboración de organigrama.....                            | 129 |
| 5.4 Organigrama de la pyme familiar constructora.....          | 131 |
| 5.5 Propuesta de organigrama.....                              | 134 |
| 5.6 Metodología para la descripción y análisis de puesto.....  | 136 |

|   |     |
|---|-----|
| 5.7 Reglamento interior de trabajo.....                 | 142 |
| 5.8 Metodología para manual de políticas.....           | 144 |
| 5.9 Ejemplo de políticas para compras.....              | 145 |
| 5.10 Diseño de un sistema de control de inventario..... | 147 |
| 5.11 Programa de calidad de vida en el trabajo.....     | 149 |
| 5.12 Diseño de trabajo.....                             | 151 |

## INTRODUCCIÓN

Las empresas se encuentran en un constante cambio, en busca de competitividad nacional y global, por lo que la demanda de los productos y servicios se ha ido modificando, hecho por el cual las empresas deben enfrentar los cambios y adaptarse a nuevas demandas para sobrevivir.

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) constituyen casi la totalidad de las entidades económicas del país, aportan considerablemente al Producto Interno Bruto (PIB) y a la generación de empleos. Debido a la contribución económica de las pymes, se ha incrementado el interés por conocer y comprender su creación y desarrollo. Sin embargo, las pymes se caracterizan por la ausencia de administración efectiva, lo cual impide su supervivencia a largo plazo.

En este Trabajo Terminal de Grado (TTG) la empresa anfitriona es una pyme familiar constructora en la ciudad de Toluca, Estado de México. Entre sus principales áreas de oportunidad se detectaron: ausencia de estructura organizacional, control y centralismo de administración de la empresa por parte del dueño, así como un liderazgo autocrático, inexistencia de capacitación y reconocimiento a sus empleados.

En el marco de lo anterior, el objetivo de este trabajo es proponer una intervención tecnoestructural basada en el diseño estructural, un programa de calidad de vida en el trabajo y un diseño del trabajo, con enfoque en Desarrollo Organizacional (DO) para lograr la eficiencia y salud organizacional en la pyme familiar constructora.

El trabajo está integrado por cinco capítulos. En el principio se muestran los fundamentos teóricos sobre el cambio organizacional y el DO (capítulo I), siguiendo con el contexto de la empresa anfitriona (capítulo II), partiendo de la pyme familiar y el sector de la construcción.

En el capítulo III se muestran el planteamiento del problema y los elementos que componen el método de trabajo elegido para llevar a cabo el presente proyecto.

Posteriormente en el capítulo IV se presenta la detección de oportunidades de mejora en la pyme familiar constructora, a través del diagnóstico de la tecnoestructura.

En el último capítulo se exhiben las propuestas de intervención tecnoestructural (diseño estructural, calidad de vida en el trabajo y diseño del trabajo) con base en las oportunidades de mejora detectadas en el diagnóstico, con la finalidad de contribuir a que a la empresa alcance sus objetivos organizacionales.

Finalmente, cabe hacer mención que la relación profesional con la empresa anfitriona quedó formalizada mediante la firma del contrato de prestación de servicios (anexo I), cuyo objetivo es dividido en dos etapas.

De acuerdo con las fechas convenidas en el contrato, fue entregada la información respectiva al diagnóstico y las propuestas de intervención (anexo II) lo que resulta en el cumplimiento de la primera etapa. La realización de la segunda está planeada para el año 2018.

# CAPITULO I

## EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

Las empresas hoy en día se encuentran en un mercado competitivo, lo que hace indispensable la capacidad de adaptación al cambio, sólo así podrán subsistir a la globalización, economía, y sociedad en la que se desarrollan.

En la actualidad lo único constante es el cambio, es por ello que las empresas deben estar preparadas para enfrentarlo y sobrevivir; en caso contrario tienden a desaparecer. Como lo menciona Darwin (1859) la especie que logra sobrevivir a las transformaciones que sufre en su evolución, no es la más inteligente, ni la más fuerte, sino aquella con mayor capacidad de adaptación a los cambios.

### 1.1 Cambio organizacional

Para que las organizaciones sobrevivan a las transformaciones de su entorno, es indispensable generar cambios, de manera rápida y eficaz, que permitan la adaptación a su nuevo ambiente. Sin embargo, depende del giro al que correspondan y a las modificaciones a las que se enfrentan para que exista el cambio o no, así como a la decisión de los directivos, la forma de lograrlo es por medio de la planeación del cambio que incluye las siguientes etapas (Andrade, 2008:65):

Primera: Identificación de la necesidad, ¿Por qué cambiar?

Las organizaciones necesitan el cambio por diversas causas, y según su origen son clasificadas en externas e internas (Sandoval, 2014):

Las causas externas refieren la transformación de las sociedades, lo que ha traído consigo estilos de vida y necesidades de consumo diferentes. Actualmente los mercados buscan ser competitivos a través de innovaciones tecnológicas, por lo que demandan una forma diferente de dirigir a las organizaciones.

Son aquellas sobre las que la organización no tiene control alguno, por ello la importancia de detectarlas a tiempo y emprender acciones para obtener beneficio de ellas. De no ser así, provocaría en la organización daños irreversibles como la pérdida de competitividad en el mercado, e incluso la desaparición de la empresa.

Las causas internas están relacionadas con acciones dentro de la misma organización, tales como; cambios generados en procesos y estructura, nuevas estrategias, fusiones o alianzas, entre otras.

Segunda: Determinación del estado deseado, ¿Cómo debemos ser, tomando en cuenta los retos que tenemos por delante?

Tercera: Definición de la situación actual, ¿En dónde nos encontramos ahora con respecto a donde queremos estar?

Cuarta: Planeación, ¿Qué tenemos que hacer para llegar a la situación deseada?

Quinta: Administración del cambio. El cambio se emprende con el propósito de realizarlo, por eso, su adecuada administración se convierte en la herramienta necesaria para asegurar su éxito.

Cualquier cambio en la organización implicará transformación en la cultura organizacional, aunque no es posible que al principio de un proceso de cambio se

intente intervenir en la cultura, debido a que ésta se va modificando conforme se implementan las nuevas estrategias de cambio (Zimmermann, 2000).

### 1.1.1 Antecedentes de cambio organizacional

De acuerdo a Chiavenato (2006) el cambio en las empresas ha pasado por varios enfoques (figura 1.1).

Figura 1.1  
El cambio en las teorías administrativas

| Teorías administrativas                             | Énfasis              | Principales enfoques  |
|---|----------------------|---|
| Administración científica                           | En las tareas        | Racionalización del trabajo en el nivel operacional   |
| Teoría clásica<br>Teoría neoclásica                 | En la estructura     | Organización formal<br>Principios generales de la administración<br>Funciones del administrador                       |
| Teoría de la burocracia                             |                      | Organización formal burocrática<br>Racionalidad organizacional  |
| Teoría estructuralista                              |                      | Enfoque múltiple:<br>Organización formal e informal<br>Análisis intraorganizacional y análisis interorganizacional    |
| Teoría de las relaciones humanas                    | En las personas      | Organización informal<br>Motivación, liderazgo, comunicación y dinámica de grupo.                                     |
| Teoría del comportamiento organizacional            |                      | Estilos de administración<br>Teoría de las decisiones<br>Integración de los objetivos organizacionales e individuales |
| Teoría del DO                                       |                      | Cambio organizacional planeado<br>Enfoque de sistema abierto  |
| Teoría estructuralista<br>Teoría de la contingencia | En el ambiente       | Análisis intraorganizacional y análisis ambiental<br>Enfoque de sistema abierto                                       |
| Teoría situacional                                  |                      | Análisis ambiental (imperativo ambiental)<br>Enfoque de sistema abierto   |
| Teoría de la contingencia                           | En la tecnología     | Administración de la tecnología (imperativo tecnológico)  |
| Nuevos enfoques de administración                   | En la competitividad | Caos y complejidad.<br>Aprendizaje organizacional.<br>Capital intelectual.  |

Fuente: Chiavenato (2006:12).

En un principio se hacía énfasis en las tareas, continuando con el interés por una organización formal, surge el segundo enfoque en la estructura. Con la consciencia de que las personas son el elemento más importante en la empresa, se crearon las teorías de las relaciones humanas, del comportamiento organizacional y DO, ésta última refiriéndose a un cambio planeado en la organización; más tarde se tuvo interés por la tecnología y ambiente.

Debido a que el objetivo del presente trabajo es proponer una intervención tecnoestructural con enfoque en DO, las teorías administrativas en las que está basado son: DO con énfasis en las personas a partir del enfoque de cambio organizacional planeado y sistema abierto, así como la teoría de la contingencia con énfasis en la tecnología.

#### 1.1.2 Concepto de cambio organizacional

La Real Academia Española (RAE) define al cambio como “acción y efecto de cambiar”, proviene del latín tardío *cambium*, y éste del galo *cambion*. Específicamente “cambiar” es “dejar una cosa o situación para tomar otra” (RAE, 2014).

Desde la administración, el cambio es “la transición de una situación a otra, o el pasaje de un estado hacia otro diferente, implica ruptura, transformación e interrupción” (Chiavenato, 2006:322). Por tanto, el cambio sería una acción por la que se deja una determinada situación en busca de alguna otra diferente.

Las definiciones de cambio organizacional que se muestran en la figura 1.2, coinciden en que es planeado y coordinado por la alta dirección, que aplica

conocimientos de la ciencia del comportamiento<sup>1</sup> y está orientado a la solución de problemas de la organización.

Figura 1.2

### Definiciones de cambio organizacional

|   |   |
|---|---|
| Litterer (1973)                         | Constituye un esfuerzo planificado en el ámbito organizacional y dirigido desde los niveles altos de la organización y bienestar mediante, intervenciones planificadas en los procesos organizacionales, utilizando conocimientos de ciencia del comportamiento.  |
| Wendell y French (1973)                 | Es una actividad a largo plazo apoyada por la alta dirección, cuya finalidad es mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de la organización, mediante el diagnóstico, con ayuda de un consultor y uso de la teoría y tecnología de la ciencia aplicada del comportamiento.                     |
| Beckhard (1973)                         | Es un esfuerzo de cambio planificado de toda organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la eficiencia y satisfacción de la misma, logrando sus objetivos por medio de intervenciones planificadas, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.                  |
| Koontz (1981)                           | Es un enfoque sistemático, integrado y planeado para mejorar la efectividad de la empresa. Se diseña para solucionar problemas que disminuyen la deficiencia de operación en todos los niveles; estos problemas pueden incluir la falta de cooperación, la descentralización excesiva y la comunicación deficiente. |
| Stewart (1992)                          | Aplicación sistemática y a largo plazo de los conocimientos y teoría de la ciencia comportamental como un medio de mejorar la efectividad de la organización medida por su capacidad de adaptar sus metas, estructura, cultura, estilo, etc., como respuesta al cambio.   |
| Audirac (1994)                          | Es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, que se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructura o técnicas de la organización.                            |
| Riccardi (1995)                         | Es un esfuerzo planificado e integrado para mejorar la efectividad de una organización a través de la reestructuración de sus procesos sobre el aporte de las ciencias de la conducta.  |
| Hernández, et al. (2011) y Pinto (2012) | Es la capacidad de adaptación de las empresas a las transformaciones que afectan los ambientes internos y externos, y como las diversas variaciones que presentan mediante el paso del tiempo.  |

Fuente: Valencia (2006:17-22), Hernández, et al. (2011:127) y Pinto (2012:13).

<sup>1</sup> Las ciencias de la conducta o del comportamiento, son un conjunto de disciplinas que centran su atención en la conducta humana en la medida en que influye y es influida por las actitudes, el comportamiento y las necesidades de otras personas (antropología, pedagogía, ciencias políticas, psiquiatría, psicología, criminología y sociología).

En síntesis, el cambio organizacional se planea por la alta dirección para aprovechar oportunidades de mejora en la solución de problemas, se basa en el comportamiento de las personas, siempre y cuando se desarrolle su capacidad de adaptación a todas aquellas transformaciones que puedan ocurrir en el medio ambiente interno y externo en el que se encuentran.

### 1.1.3 Cambio planeado

Existen dos enfoques generales para el cambio: los cambios planeados y los cambios no planeados (Sandoval, 2014):

En los cambios planeados, se utiliza un proceso estructurado que permite identificar el tipo de transformación que requiere la organización. Son aquellas estrategias que buscan mejorar y desarrollar la organización a través de cambios formales. Esto es a través de disciplinas como el DO, que tiene como objetivo principal el desarrollo de la organización y del personal.

Los cambios que suceden de forma inesperada, sin un proceso estructurado, son los no planeados. A pesar de que los efectos que traen consigo pueden ser negativos, son más comunes de lo que se quisiera.

Los dos enfoques de cambio precisan en realizar las cosas de forma diferente. El cambio no planeado ocurre sin precedente alguno, mientras que el cambio planeado es un conjunto de actividades que busca cumplir con un objetivo establecido, el cual pretende que la empresa obtenga mayor capacidad adaptativa a los cambios de su entorno, a través de la transformación en el comportamiento de los empleados,

debido a que éstos son los responsables del éxito o fracaso de toda organización (Robbins y Judge, 2009).

El enfoque de cambio que se aborda en este trabajo, es el cambio planeado.

#### 1.1.4 Resistencia al cambio

El cambio no siempre es aceptado por todos los involucrados en el proceso, ya que pueden existir razones para que éste sea rechazado.

La resistencia es una actitud esperada y normal frente a cualquier proceso de cambio, no existe cambio sin resistencia al mismo. Se manifiesta en el individuo a través de la inseguridad y temor por el futuro incierto. Dado que se tiene la preocupación de que no se poseerán las habilidades para desarrollar los nuevos métodos implementados (Zimmermann, 2000).

Las personas pueden percibir el cambio como algo raro y no siempre será exitoso, es por ello que a pesar de la importancia que tiene en las organizaciones, existen condiciones que dificultan la autonomía de las personas para innovar y con ello propiciar un cambio, debido a que no están acostumbrados ni preparados para él (Chiavenato, 2009).

La resistencia al cambio se refiere a los “comportamientos de los empleados para desacreditar, retrasar o impedir la ejecución de un cambio laboral”, no todos los cambios enfrentan resistencia, pues algunos son propiciados por la iniciativa de los empleados, ya que existe el deseo de experimentar nuevas cosas (Newstrom, 2011: 361).

Las causas de la resistencia al cambio prevalecen en (Andrade, 2008; Chiavenato, 2009 y Newstrom, 2011):

- Aspectos lógicos: Son los requerimientos para que una persona se adapte al cambio, como tiempo y esfuerzo.
- Aspectos psicológicos: Son aquellos enfocados a sus actitudes y sentimientos que pueden verse involucrados en cualquier cambio, por ejemplo: el temor a lo desconocido, desconfianza en el liderazgo, percepciones de que su trabajo se encuentre en riesgo, temor a que el cambio vuelva obsoletos los conocimientos que se tienen, la necesidad del cambio no es reconocida, aversión al riesgo debido a que las consecuencias de las decisiones no pueden ser predecibles, incredulidad del empleado cuando la organización ha pasado por algún proceso de cambio fallido o que simplemente no se le dio el seguimiento adecuado.
- Aspectos sociológicos: Son todas las acciones que pueden afectar el comportamiento de las personas ante los cambios, por ejemplo: alianzas políticas, posturas sindicales encontradas y valores diferentes, falta de información respecto al cambio que se pretende llevar a cabo, ausencia de participación. Muchas organizaciones prefieren imponer los cambios, que involucrar a los empleados en ellos.

A continuación se cita como ejemplo un caso de estudio realizado por Zuinaga (2014) en el que se comprueba que el proceso de cambio planificado en las organizaciones debe ser implementado con ciertas condiciones para lograr el éxito deseado. En caso contrario, existirá resistencia al cambio, lo que propiciará

conflictos entre los miembros de la organización, y a su vez disminución en la productividad.

El estudio fue realizado en una pyme llamada Seguntex,C.A, fundada en 1993, ubicada en el estado de Miranda en Venezuela, dedicada al suministro de uniformes y artículos de protección personal a grandes empresas industriales.

Con la finalidad de fabricar productos de calidad para responder al mercado competitivo, decidió implementar ciertos cambios; la adquisición de maquinaria para el bordado industrial con nueva tecnología, innovación en los procesos respecto a las tecnologías de información y comunicación (intranet e internet), así como la creación de un nuevo organigrama de funciones.

Sin embargo, a pesar de los cambios, la cartera de clientes se redujo en menos de un año, se retrasó la entrega de los pedidos, hubo faltas, renuncias y despidos justificados, conflictos interpersonales entre empleados y gerentes, ya que se había visto afectado el desempeño laboral de los trabajadores y la productividad de la organización.

Los resultados del estudio por Zuinaga (2014) confirman que las causas de la resistencia al cambio predominan en aspectos lógicos, psicológicos y sociológicos, dado que se descubrió que los gerentes responsables del cambio en dicha empresa no tuvieron el proceso de comunicación necesario con los empleados, no proporcionaron información sobre la necesidad de implementar dichos cambios, así como de los beneficios que tendría para la empresa y los empleados, lo cual dio como resultado la incertidumbre hacia el mismo proceso.

De igual manera, se detectó que los empleados preferían mantenerse como han estado siempre, sin ninguna alteración, ni avances y retos que afrontar en la empresa.

Como se observa, pueden existir circunstancias o razones que impidan la aceptación del cambio en las organizaciones, pero también existen formas de aminorar dicha resistencia al cambio.

#### 1.1.5 Cómo disminuir la resistencia al cambio

Audirac et al. (1994) y Aguilar (2003) identifican cuatro premisas que describen qué hacer si la organización o el individuo se resisten al cambio, ya sea porque:

- Si no sabe: es necesario clarificar, informar y educar.
- Si no puede: se proporcionan las herramientas necesarias para habilitarlo.
- Si no cree: se busca el involucramiento y participación.
- Si no quiere: se crean incentivos positivos o negativos, económicos o inmateriales.

Los autores anteriores difieren sobre la cuarta premisa, ya que Audirac et al. (1994) mencionan que si no se quiere hacer el cambio, éste no se llevará a cabo. Sin embargo, según Aguilar (2003) cuando no se quiere ejecutar el cambio siempre habrá cualquier tipo de incentivo que logre realizarlo.

Audirac *et al.* (1994), Chiavenato (2009) y Robbins y Judge (2009) mencionan algunas estrategias para superar la resistencia al cambio (figura 1.3).

Figura 1.3

Estrategias para superar la resistencia al cambio

| Estrategia   | Cuándo utilizarla   |
|--|---|
| Comunicación y educación: explicar la necesidad y la lógica del cambio a las personas, los grupos y la organización.   | El cambio sea eminentemente técnico.<br>Las personas necesiten información para comprender el cambio.<br>La información sobre el cambio sea ambigua e inexacta.           |
| Participación e involucramiento: es difícil que los individuos resistan la decisión de un cambio en el que hayan participado.                                      | Las personas deban sentirse involucradas en el cambio.<br>El cambio requiera información proveniente de las personas.   |
| Facilitación y apoyo: ofrecer capacitación, apoyo emocional y comprensión a las personas afectadas por el cambio.  | El cambio implique a varios departamentos o requiera la reasignación de recursos.<br>Las personas se resistan debido a problemas emocionales o de adaptación personal.    |
| Implementar los cambios con justicia: garantizar que los empleados vean la razón del cambio, y perciban que éste se va a implementar en forma consistente y justa. | Los empleados perciban un resultado como negativo.  |
| Negociación y acuerdo: negociar con los resistentes y aceptar sugerencias, hacer una buena venta de los beneficios sin ocultar los costos.                         | El grupo tenga poder para la aplicación o pueda perder algo con el cambio.  |
| Manipulación y cooptación: dar a las personas clave funciones importantes en el diseño y la aplicación del cambio.   | Las personas tengan poder para resistirse al cambio.<br>Otras estrategias de cambio no hayan funcionado o tengan un costo muy elevado.                                    |
| Seleccionar a las personas que aceptan el cambio: algunas personas tienen ciertas actitudes positivas hacia el cambio en comparación con otras.                    | Se descarte a aquellos que tenderían a reaccionar emocionalmente hacia el cambio.   |
| Coacción: amenazar con la pérdida del puesto o de un ascenso, con una transferencia o, incluso, con la pérdida del empleo.   | La rapidez sea esencial para enfrentar la crisis.<br>Los iniciadores del cambio tengan poder sobre las personas.<br>Otras estrategias de cambio no hayan dado resultados. |

Fuente: Adaptación a partir de Audirac et al. (1994), Chiavenato (2009), Robbins y Judge (2009).

A continuación se muestra en la figura 1.4 lo que sucede con aquellas empresas que se resisten a los cambios en su entorno (tecnológicos, de demanda, etc.) y los resultados que obtienen aquellas que sí los enfrentan e innovan, logrando así el éxito en el mercado tan competitivo al que pertenecen.

Figura 1.4

Empresas que han superado la resistencia al cambio

| Resistencia al cambio   | Sin resistencia al cambio   |
|---|---|
| <p>1.- Kodak: Dominó el mercado de películas fotográficas durante prácticamente todo el siglo XX. Fue precursor de grandes avances técnicos en cámaras fotográficas, y acercó el mundo de la imagen a los usuarios corrientes.</p> <p>Pese a que Kodak fue uno de los primeros fabricantes de cámaras digitales, no apostó por ese formato hasta que fue demasiado tarde, temiendo que la ausencia de carrete en estas nuevas cámaras perjudicara su negocio de película fotográfica.</p>   | <p>1.-Amazon: el sitio de retail online abrió su negocio en 1995 durante las primeras épocas de internet, inicio con venta de libros por internet.</p> <p>A partir de ese entonces, la compañía ha conseguido cambiar la forma en que las personas compran, seduciéndolas de dejar las tiendas físicas para comprar vía online de todo; desde joyería y muebles hasta artículos de electrónica y ropa, gracias a sus avanzados sistemas de métricas de consumo y una eficiente red que entrega los productos rápido y con precio bajo.</p>  |
| <p>2.-Nokia: La compañía de telefonía finlandesa fue la clara dominante del mercado en los años noventa, consiguiendo hacer de los teléfonos móviles un dispositivo para todo el mundo, alejándolo de la imagen elitista que tenían estos productos gracias a la combinación de calidad y buen precio.</p> <p>Con la llegada de los 'Smartphone' todo cambió. Apple presentó su iPhone y Google lanzó Android. El éxito de estos dos sistemas fue inmediato. Nokia sin embargo siguió apostando por una versión más moderna de Symbian, que pese a que funcionaba bien en móviles de gama media y baja, no era suficiente para los potentes dispositivos táctiles que estaban por venir. La compañía tardó mucho en reaccionar, y para cuando quisieron darse cuenta, iOS y Android se habían hecho con una gran parte del mercado.</p> | <p>2.- Xerox: Fabricar copiatoras y máquinas fax no es muy lucrativo en un mundo que cada día se torna más digital. Conscientes de esta realidad, la empresa se transformó de vender equipo para oficinas a manejar procesos de negocios como procesamiento de datos, administración de recursos humanos y servicios de administración de la relación de los clientes para empresas y gobiernos de todo el mundo.</p> <p>Este cambio se impulsó con adquisiciones de firmas de procesamiento de datos, como Affiliated Computer Systems en 2010. Los ingresos de la compañía han incrementado en un 50 por ciento desde 2010.</p> |

Fuente: [www.lainformación.com](http://www.lainformación.com) y [www.entrepreneur.com](http://www.entrepreneur.com).

Coincidente con las estrategias abordadas en la figura 1.3 para reducir la resistencia al cambio, se encuentra el modelo de los cinco pilares (figura 1.5) propuesto por Serban e Iorga (2016) que se describe a continuación:

La formación implica educar a los involucrados del proceso antes de implementarlo, logrando que comprendan la necesidad de dicho cambio. Mientras más información sea proporcionada, mayor será el grado de conocimiento y aceptación del mismo.

Figura 1.5

### Modelo para disminuir la resistencia al cambio



Fuente: Serban & Iorga (2016:372).

Para lograr el éxito en el proceso de cambio, es indispensable contar con una comunicación clara, precisa y transparente respecto a la necesidad de cambio y su impacto (negativo o positivo) hacia la organización o los empleados. Es preferible que el proceso de comunicación esté dirigido a la necesidad del cambio y no en los detalles de la implementación.

Al proporcionar incentivos financieros como recompensa a los empleados por haber contribuido al logro de los objetivos del proceso, se dice que existe una motivación positiva. En circunstancias diferentes, se ofrecen las mismas compensaciones con objetivo distinto, ya que éstas son entregadas a quienes puedan oponerse al

cambio, logrando así que dichos cambios no sean bloqueados. La participación de empleados y gerentes busca el esfuerzo colectivo necesario para la implementación del cambio, logrando que los participantes contribuyan al cumplimiento del objetivo inicial. Cuando el individuo es partícipe del proyecto no hay cabida para la resistencia.

#### 1.1.6 Requisitos para el cambio eficaz

Kotter (1996), Kotter y Rathgeber (2007) y Andrade (2008) mencionan algunas recomendaciones para lograr un proceso de cambio eficaz:

- Debe existir una necesidad para el cambio; se debe hacer únicamente en caso de existir alguna situación para mejorar y renovar, y no por moda o imitación.
- Organizar el equipo guía; ya sea individuo o grupo el que guie el proyecto de cambio, es indispensable que tengan habilidades de liderazgo, credibilidad, autoridad, capacidad de análisis y sentido de urgencia.
- El cambio se debe aceptar; es necesario tener el conocimiento y la convicción de que debe realizarse un esfuerzo para corregir alguna situación.
- Planeación del cambio; los objetivos deben estar claros, así como los recursos necesarios para la implementación.
- El cambio se debe comunicar; para que las personas comprendan y acepten la estrategia de cambio a implementar es indispensable proporcionar toda la información al respecto, preferiblemente por la empresa y no mediante lo que se conoce como “radio pasillo”.

Los empleados influyen en el éxito de las iniciativas de cambio, en ello radica la importancia de la comunicación sobre el proceso, lo cual permite eliminar la incertidumbre y la aceptación del cambio (Wittig, 2012; Romero et al. 2013).

- El cambio debe contemplar todos los factores involucrados en él; el enfoque sistémico implica que todo cambio realizado impactará en otro subsistema relacionado con el de los cambios.
- El apoyo es imprescindible en el proceso del cambio; se debe facultar a otros para actuar, suprimir la mayoría de los obstáculos para lograr el objetivo, así como proporcionar los recursos necesarios.
- El cambio debe ser participativo; mientras más incluidos estén los participantes en el proceso, más compromiso tendrán para el mismo, logrando el éxito esperado.
- Evaluación del cambio; establecer criterios y parámetros que permitan evaluar el logro de los objetivos, presentar lo más pronto posible algunos éxitos visibles e indiscutibles.
- El cambio se debe arraigar; asegurarse de que las nuevas formas de comportamiento tengan éxito, hasta que adquieran fortaleza suficiente para reemplazar las viejas tradiciones.

## 1. 2 Sobre el DO

Si bien no hay una definición con la que todos los autores coincidan, la mayoría de ellas tienen elementos en común, resaltando que es un “cambio planeado” y enfocado en las personas que integran la organización. De ello se habla en este apartado.

### 1.2.1 Definición, objetivos y características del DO

En las definiciones contenidas en la figura 1.6, se identifican elementos como cambio planeado, estrategia educativa, eficiencia y salud organizacional, con lo que se procede a escribir una definición integrada.

DO es un cambio planeado a través de una estrategia educativa compleja a largo plazo implementada en una empresa, que busca la salud y eficiencia organizacional, a través de oportunidades de mejora, tomando como punto de partida la percepción de los seres humanos que la conforman.

La Real Academia Española (2014) define eficiencia como “la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado”, y salud como el “estado en que el ser orgánico ejerce normalmente todas sus funciones”.

La eficiencia se caracteriza por la optimización de los recursos existentes para el cumplimiento de algún objetivo, está orientada a ejecutar o realizar las actividades correctamente (métodos de trabajo) utilizando los recursos (personas, máquinas, materias primas) de la mejor manera posible (Chiavenato, 2006).

La cantidad de recursos utilizados para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, representa la eficiencia con la que se hayan ejecutado los mismos. En ello radica la importancia de que las empresas centren su interés en la búsqueda de nuevas maneras de producción y distribución de bienes para lograr entregar sus productos y servicios eficientemente (Daft, 2015) con el menor tiempo, costo y esfuerzo posible (Benavides, 2014).

Figura 1.6

Definiciones de DO

| Autor                                  | Definición   | Elementos  |
|--|--|--|
| Beckard (1969)                         | Esfuerzo planeado de toda la organización y administrado por directivos, orientado a aumentar la efectividad organizacional.   | Esfuerzo planeado, efectividad organizacional  |
| Warren Bennis (1969)                   | Respuesta al cambio, estrategia educativa para cambiar creencias, actitudes, valores y estructura que puede adaptarse mejor a los cambios.   | Respuesta al cambio, estrategia  |
| French (1969)                          | Actividad a largo plazo que ayuda a resolver problemas del entorno externo, con ayuda de agentes del cambio.   | Largo plazo, agentes del cambio  |
| Ferrer (1976)                          | Aplicación creativa de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planeado.   | Participación de la alta gerencia, efectividad, salud, cambio planeado               |
| Beer (1980)                            | Proceso de diagnóstico, planeación, intervención y evaluación, cuyo fin es: aumentar la congruencia entre la estructura, los procesos, las estrategias, las personas y la cultura.   | Diagnóstico, intervención evaluación   |
| Gordon Lippitt (1986)                  | Constituye el fortalecimiento de los procesos en los que interactúa el ser humano; orientado al mejoramiento del funcionamiento del sistema.   | Fortalecimiento de procesos, interacción del ser humano.                             |
| Friedlander y Brown (1991)             | Metodología que posibilita el cambio y desarrollo de manera integral en: la estructura organizacional, las personas, los procesos y tecnología.  | Cambio en estructura, personas, procesos y tecnología                                |
| Audirac et al. (1994)                  | Estrategia educativa para lograr un cambio planeado de la organización, que se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructura o técnicas de la organización.                             | Estrategia educativa, cambio planeado, valores, actitudes, relaciones y personas.    |
| Garzón (2005)<br>De Faria Mello (2014) | Con el cambio planeado busca aumentar la eficacia y la salud de la organización, así como asegurar la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y sus empleados.   | Cambio planeado, eficacia y salud organizacional, desarrollo de empresa y empleados. |
| Cummings y Worley (2007)               | Busca favorecer la eficiencia de las empresas, mejorar y reforzar las estrategias de las estructuras y procesos, con la transferencia y aplicación del conocimiento de las ciencias de la conducta al cambio planificado.  | Eficiencia, ciencias de la conducta, cambio planificado                              |
| French, Bell y Zawacki (2007)          | Estrategia de mejora para perfeccionar a las organizaciones y a las personas que las conforman; está dedicado a mejorar las organizaciones por medio de la disciplina aplicada de la ciencia conductual, utilizando la práctica y la teoría del cambio planeado.                                     | Estrategia de mejora, ciencia conductual, cambio planeado.                           |
| Hernández, et al (2011)                | Es la manera en que las empresas realizan una evaluación a sus empleados respecto a las conductas, creencias, valores y actitudes para enfrentar la resistencia al cambio, buscando alcanzar mejores niveles de productividad y eficiencia por medio de modificaciones en la cultura organizacional. | Resistencia al cambio, productividad, eficiencia, cultura organizacional modificada  |

Fuente: Sánchez (2009:245-246), Garzón (2005), De Faria Mello (2014), Cummings y Worley (2007), French, Bell y Zawacki (2007) y Hernández et al. (2011).

El término eficiencia suele confundirse con el de eficacia. Hernández y Rodríguez (2012:20) hacen hincapié en la diferencia existente entre ellos. La eficiencia es “el cabal cumplimiento de los procedimientos y las reglas establecidas, así como la correcta utilización de los recursos asignados para el logro de las metas”, y la eficacia consiste en “alcanzar los objetivos, sin priorizar el procedimiento y las normas”, a su vez, no se busca la optimización de recursos.

La salud organizacional no solamente es la ausencia de enfermedad; representa un estado de bienestar físico, mental y social, cuyo objetivo es “reconocer, evaluar y controlar los factores del ambiente, físicos o psicológicos, provenientes del trabajo y que pueden deteriorar la salud, con la finalidad de reducir, controlar y evitar accidentes en el trabajo, y preservar la salud y bienestar del personal” (Münch, 2014:221).

“Los factores psicosociales (figura 1.7) son condiciones presentes en situaciones laborales relacionadas con la organización del trabajo, tipo de puesto, realización de la tarea, e incluso con el entorno que afectan el desarrollo del trabajo y la salud de las personas” (Gil-Monte, 2012:238).

Entre las razones por las que las organizaciones se preocupan por crear entornos de trabajo saludables se encuentran las siguientes: porque es lo correcto de acuerdo con la ética empresarial, porque es una acción inteligente con el interés empresarial (figura 1.8) enfocado a la economía y el dinero, dado que éstas tienen como objetivo principal el lucro, cualquier situación que implique costos o disminución de ganancias, será atendida de manera inmediata, y finalmente porque está fundamentado por la ley (OMS, 2010).

Figura 1.7

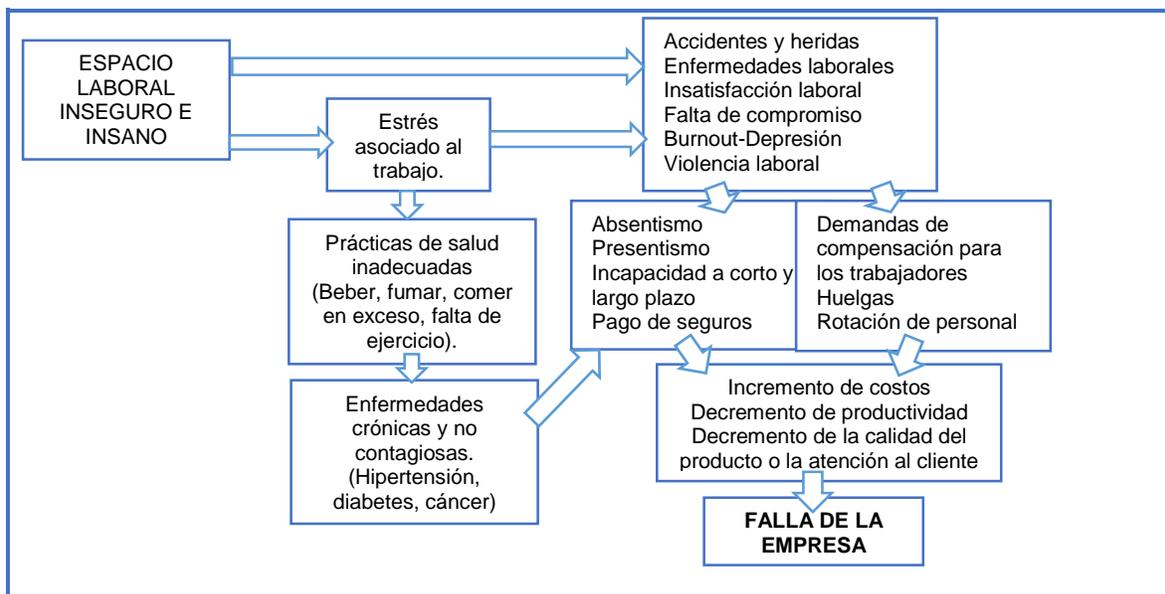
Riesgos psicosociales en el trabajo

| Factores de riesgos psicosocial en el trabajo  |   |
|--|---|
| 1.- Entorno de trabajo:<br>Condiciones ambientales<br>Diseño del puesto del trabajo  | 2.- Organización del tiempo del trabajo:<br>Pausas de trabajo<br>Horario flexible<br>Trabajo a turnos y nocturno  |
| 3.- Organización de tareas y funciones:<br>Ritmo de trabajo<br>Monotonía/ repetitividad<br>Iniciativa/ autonomía<br>Carga de trabajo<br>Nivel de cualificación exigido para el puesto<br>Nivel de responsabilidad<br>Desempeño del rol | 4.- Estructura de organización del trabajo:<br>Estilo de mando<br>Participación en la toma de decisiones<br>Comunicación en el trabajo<br>Relaciones interpersonales en el trabajo<br>Condiciones de empleo |

Fuente: Publicaciones de salud pública en Madrid, (S.a).

Figura 1.8

Interés empresarial por la salud en el trabajo



Fuente: (OMS, 2010).

La relación entre salud y trabajo está presente en las actividades realizadas en las organizaciones (figura 1.9), sin embargo, lo que enferma no es el trabajo como tal, sino más bien las malas condiciones de trabajo (Barba et al. 2014).

Figura 1.9

Señales de dolencia y salud en las organizaciones

| Señales de DOLENCIA  | Señales de SALUD   |
|--|--|
| 1.- Poca iniciativa del personal en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.   | 1.- Los objetivos de la organización son compartidos, así como el compromiso por el cumplimiento de los mismos.  |
| 2.- Las personas detectan las fallas y problemas de la organización, pero no hacen nada para resolverlos.  | 2.- Se tiene la participación de todos los involucrados en la solución de problemas.   |
| 3.- La jerarquía organizacional es más importante que la solución de problemas.  | 3.- Se enfatiza en la solución de problemas, y se considera a la jerarquía organizacional cuando es útil para resolver los inconvenientes presentados.   |
| 4.- El control del proceso de decisión está centralizado.  | 4.- Las decisiones se toman de acuerdo con la, responsabilidad, acceso a información necesaria, y no por el nivel jerárquico.  |
| 5.- La capacidad de juicio de las personas en los niveles más bajos no se respeta a no ser en el límite estricto de sus funciones.                   | 5.- Se toma en consideración la opinión de las personas situadas en los escalones más bajos.   |
| 6.- Las necesidades y sentimientos personales se consideran aspectos secundarios o irrelevantes.   | 6.- Las necesidades y los sentimientos personales se toman en consideración.   |
| 7.- Los individuos están en constante rivalidad, no se piensa en ofrecer ayuda, ya que buscarla o aceptarla se considera signo de debilidad.         | 7.- La colaboración es espontánea y aceptada, es admisible buscar y ofrecer ayuda.   |
| 8.- Cuando se tienen dificultades, las personas se culpan unas a otras. Los conflictos se ocultan, por lo que hay discusiones interminables.         | 8.-En tiempo de crisis se trabaja conjuntamente, hasta eliminar dicha situación indeseable. Los conflictos son administrados de forma eficaz, directa y abierta.   |
| 9.- No se tiene aprendizaje debido a que los empleados son individualistas. Hay poca retroalimentación y es negativa.                                | 9.-Se imparte mucha enseñanza durante el trabajo basada en otorgar, buscar, recibir y utilizar la retroalimentación constructiva.  |
| 10.-Relaciones contaminadas por falsas apariencias. Las personas se sienten mal, no se tienen respeto ni consideración, se temen.                    | 10.-Las personas se tienen consideración mutua y no se sienten solas. Las relaciones son leales.   |
| 11.- Las personas se sienten estancadas, aburridas y prisioneras en sus cargos o funciones. Su comportamiento es apagado y dócil, no hay entusiasmo. | 11.- Las personas se sienten comprometidas y motivadas. Se tiene entusiasmo por el trabajo, ya que es considerado como algo importante y agradable.  |
| 12.- El jefe es como un padre que ordena hacer las cosas, controla los gastos con rigor. Casi nunca admite errores y faltas.                         | 12.- El liderazgo es flexible. Hay un alto grado de confianza en las personas, saben lo que es y lo que no es importante para la empresa.  |
| 13.- Es importante no correr riesgos, los errores no son aceptados, y se oculta el bajo rendimiento.   | 13.- Se acepta el riesgo como una condición necesaria para el desarrollo y el cambio, se aprende de los errores, y se hace frente al bajo rendimiento buscando en colaboración una solución al problema. |
| 14.-La estructura de la organización, las políticas y procedimientos entorpecen los resultados.  | 14.-La estructura de la organización, las políticas y procedimientos son flexibles por lo que se obtienen resultados eficaces.   |

Fuente: De Faria Mello (2014:32-35).

Audirac *et al.* (1994), Sánchez (2009) y De Faria Mello (2014) destacan los siguientes objetivos del DO:

- Diagnosticar problemas y detectar oportunidades de mejora con información objetiva.
- Construir los procesos de cambio planeado en los cuatro tipos de conocimientos: saber qué, saber por qué, saber cómo y saber quién.
- Establecer objetivos, metas y fines.
- Desarrollar a la organización a través de la potencialización de las competencias técnica, administrativa e interpersonal en los individuos.
- Buscar entre individuos y grupos la colaboración, obteniendo fuentes de energía (mental, física y emocional).
- Crear un clima de receptividad y confianza.
- Integrar las necesidades y objetivos de la empresa, así como de sus integrantes.
- Mejorar y estimular los procesos de comunicación en todos los niveles.
- Incitar a las personas a expresar sus sentimientos y emociones.

Autores como Garzón (2005), Hernández *et al.* (2011) y Guízar (2013) coinciden en las siguientes características del DO:

- Es una estrategia educativa planeada que se fundamenta en la conducta humana y que incluye todos los niveles de la organización.
- Involucra metas organizacionales, crecimiento, identidad, revitalización de la empresa e incremento de la eficiencia.

- Los agentes de cambio o consultores pueden ser externos o internos, comparten un conjunto de metas normativas: mejoramiento de la capacidad interpersonal, transferencia de valores humanos, comprensión entre grupos, administración por equipos, solución de conflictos.
- Colaboración entre el agente de cambio y todos los miembros de la organización.
- No solo está orientado a la solución de problemas sino también a la prevención de los mismos.
- Se obtiene aprendizaje a través de la experiencia, el trabajo en equipo es valorado.

### 1.2.2 Orígenes del DO

A continuación se describe una perspectiva cronológica del DO que facilita la comprensión de sus orígenes (Burnes y Cooke, 2012):

- Los componentes originales y claves de DO fueron: grupos-T, investigación-acción y gestión participativa, que tienen relación con el trabajo de Kurt Lewin, a quien se le ha denominado el padre del DO.
- Las tres contribuciones más importantes de Lewin al DO son: cambio planificado, estudios de laboratorio sobre conducta y cambio de comportamiento de grupos, y valores que permiten la solución de conflictos sociales.
- El surgimiento de las prácticas de DO está referido en dos eventos en 1939: publicación de Lewin de los estudios de autocracia-democracia, el comienzo de la larga y extensa serie de investigación-acción participativa/

gestión de proyectos llevada a cabo por Lewin con *Harwood Manufacturing Corporation*.

- En 1945, Lewin estableció el Centro de Investigación de Dinámica de Grupo (*Research Center for Group Dynamics*) para investigar la conducta de grupo, especialmente los beneficios de gestión participativa.
- En 1946, Lewin fue solicitado por el *Connecticut Interracial Commission* a impartir un taller a los líderes de la comunidad para que aprendieran a luchar contra las discriminaciones raciales y religiosas en materia de vivienda, educación y trabajo. Se afirma que el taller ha sentado las bases para el movimiento DO.
- El espectacular crecimiento del DO fue en 1960 impulsado por la popularidad del enfoque de grupo-T, que hace hincapié en el crecimiento personal, la expresión emocional, y la necesidad de hacer frente a la burocracia y promover la participación democrática.

De acuerdo con Guízar (2013) parece ser que conforme avanzan los años, el enfoque del DO ha ido cambiando (figura 1.10): estaba basado únicamente en el individuo, posteriormente se identificó que su comportamiento era influenciado por las interacciones en grupos, intergrupos, organización y en su entorno.

Figura 1.10

Historia del DO

|                     |   |
|---------------------|---|
| <b>Individuo</b>    |   |
| Año-1920            | Orientación hacia las relaciones humanas  |
| <b>Grupos</b>       |   |
| Año- 1940           | Cambios en el sistema social  |
| <b>Intergrupos</b>  |   |
| Año- 1960           | Grupos de trabajo, sistemas de investigación y retroalimentación                                      |
| <b>Organización</b> |   |
| Año- 1970           | Sistema sociotécnico  |
| <b>Entorno</b>      |   |
| Año- 1980 y 1990    | Eficiencia, calidad de vida y trabajo, empowerment, reingeniería y assesment                          |
| <b>Competencias</b> |   |
| Año- 2000           | Aprendizaje organizacional, economía del conocimiento, Balance Score Card, globalización, Outsourcing |

Fuente: Guízar (2013:17).

### 1.2.3 Enfoque sistémico en DO

En palabras propias, la humanidad se relaciona, es decir, siempre se necesita de otra persona para satisfacer las necesidades de sobrevivencia. Las organizaciones viven de la misma manera, ya que para subsistir necesitan de una cadena de suministros integrada por proveedores, clientes y aquellas personas que interfieren para el logro del objetivo organizacional. Todos los individuos, así como las organizaciones pertenecen a algún tipo de sistema, ya sea social, económico, educativo o familiar, entre otros.

El sistema es definido como “un conjunto de elementos, interrelacionados entre sí y con el medio o entorno que lo rodea, de tal manera que forman una suma total o totalidad” (Audirac et al. 1994:55).

“Un conjunto más o menos complejo de partes en mutua interacción, estando dicho conjunto en contacto con un entorno dado” (Collerette y Delisle, 2001:18).

“Es una serie de elementos o actividades que trabajan en conjunto hacia una finalidad” (Hijar, 2013:280).

Según Guízar (2013) los integrantes de un sistema siempre trabajaran por un objetivo en común, obteniendo así el cumplimiento del mismo. Puede ser que no se logre de inmediato, pero se debe trabajar arduamente para ello.

El sistema abierto es aquel que intercambia flujos de energía, materia o información con su entorno. Mientras que el sistema cerrado no intercambia nada con su entorno, ya que se encuentra aislado del mismo (Sarabia, 1995).

Por lo que se puede deducir que no existen sistemas cerrados, ya que no puede concebirse la idea de que exista algún sistema que no permita la influencia de su medio ambiente ni la ejerza en reciprocidad.

Audirac et al. (1994) identifican cinco elementos principales del sistema:

- Entrada: Suministra al sistema sus necesidades operativas; puede ser información, personas, energía o materia.
- Proceso: Convierte las entradas en salidas, es decir se tiene un resultado de la entrada suministrada con anterioridad, a través de máquina, equipo, individuo, computadoras, etc.
- Salida: Convierte las entradas en un producto, bien o servicio.

- Retroalimentación: Se logra mantener la salida con base en condiciones deseadas, prácticamente se convierte en una reintroducción de una salida del sistema como entrada del mismo.
- Medio: Determina el desempeño de cualquier sistema, debido a la influencia considerable y significativa en el comportamiento del sistema.

Las organizaciones son consideradas sistemas abiertos, dado que no es posible su desarrollo sin influencias de su entorno externo (político, económico y social) e interno. En ese contexto, cualquier cambio realizado puede transformar los subsistemas que constituyen a la organización (físico, humano, tecnológico y económico).

### 1.3 DO y el cambio

#### 1.3.1 Modelos de cambio organizacional planeado

Los modelos de cambio organizacional son procesos establecidos, que a través de la experimentación se ha demostrado su eficacia, los cuales funcionan como herramienta auxiliar para las organizaciones que desean implementar algún cambio planeado (Valencia, 2006). Entonces, la elección del modelo dependerá de las circunstancias, necesidades y resultados esperados en la organización.

- Modelo de cambio de Kurt Lewin

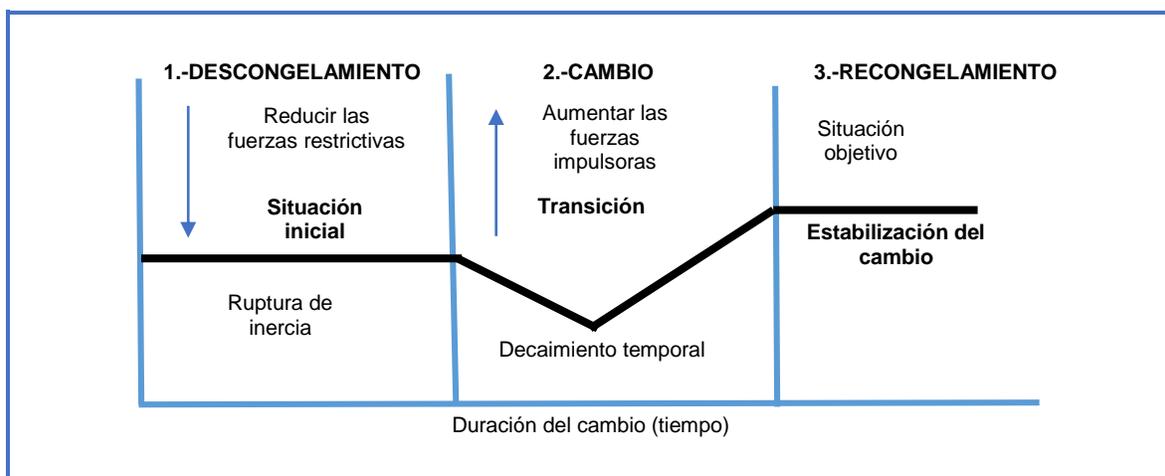
Este modelo, propuesto inicialmente por Kurt Lewin, muestra que con la modificación de dos tipos de fuerzas se logra cierto comportamiento para lograr estabilizar un sistema: aquellas que impedirán que el cambio sea llevado a cabo (fuerzas restrictivas) y que buscan mantener la situación actual, y algunas otras que

colaboran para que éste sea realizado (fuerzas impulsoras). Cuando se logra que las fuerzas restrictivas e impulsoras se encuentren constantes con el nivel de comportamiento deseado, se tiene un “equilibrio cuasi estacionario”. El reto es aumentar las impulsoras y disminuir las restrictivas. Dicho modelo (figura 1.11) está constituido por tres fases (Guízar, 2013):

- Descongelamiento: se busca que la organización logre un cambio en el comportamiento, reduciendo las fuerzas restrictivas que lo impiden.
- Cambio o movimiento: implementar acciones para cambiar la conducta, comportamiento y hábitos de los individuos.
- Recongelamiento: estabilizar el cambio obtenido en la organización a través de la implementación de nuevas normas, políticas, cultura y estructura organizacionales.

Figura 1.11

Modelo de cambio por Kurt Lewin



Fuente: Guízar (2013:28-29).

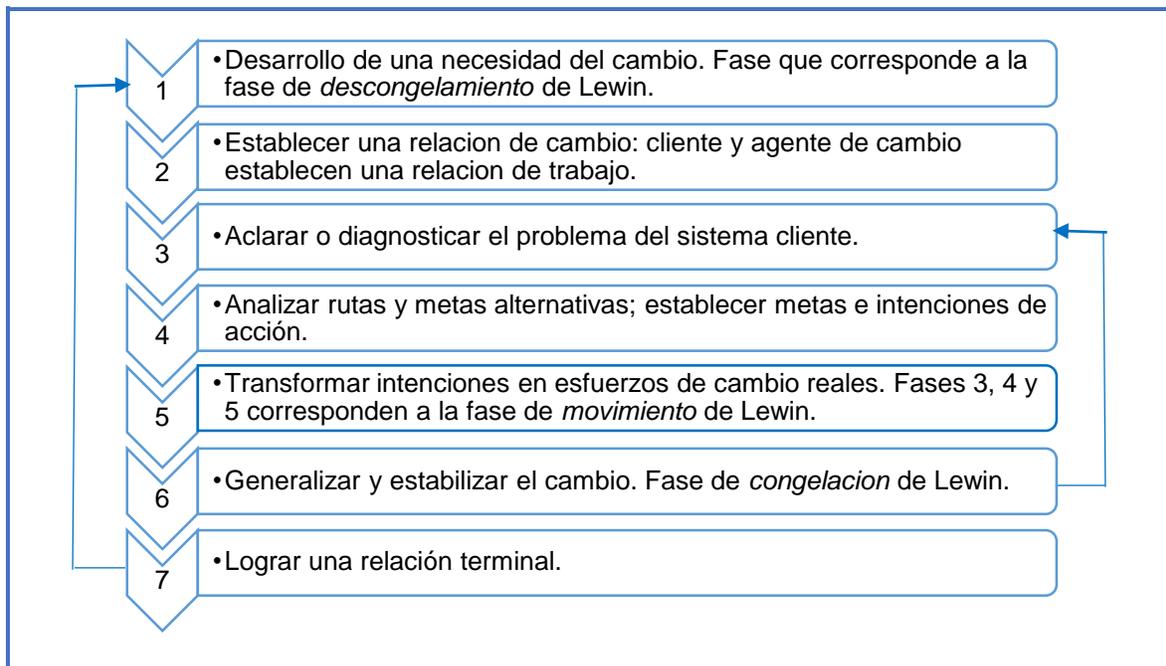
La implementación de dicho modelo implica identificar el problema para saber lo que se pretende lograr a través del cambio, por lo que se deben identificar las fuerzas impulsoras y restrictivas que estén presentes y así desarrollar la estrategia que permita el cambio eficaz (Guízar, 2013).

- Modelo de planeación por Lippitt, Watson y Westley

Posteriormente el modelo de tres fases de Lewin fue perfeccionado por Ronald Lippitt, Jeanne Watson y Bruce Westley con siete fases (figura 1.12) para el proceso de cambio (French, Bell y Zawacki, 2007).

Figura 1.12

Modelo de planeación por Lippitt, Watson y Westley



Fuente: French, Bell y Zawacki (2007:93).

- Modelo de investigación acción

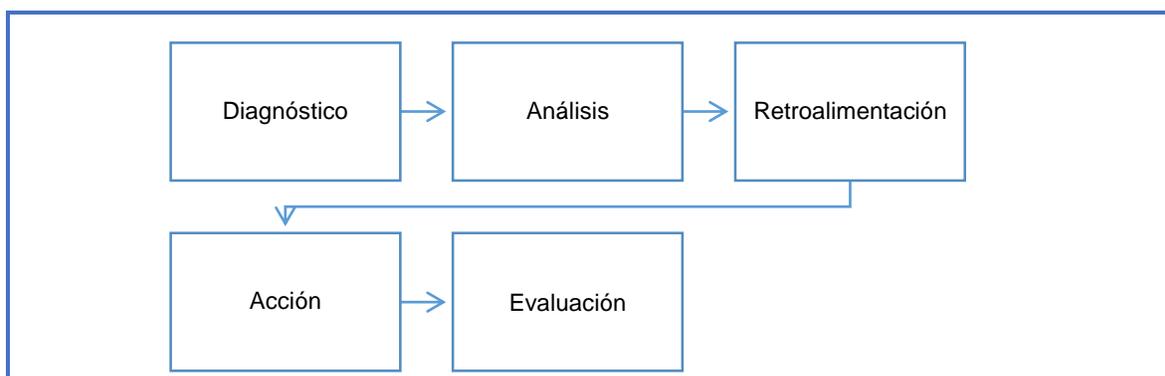
Cummings y Worley (2007) y Audirac (2007) describen el modelo de investigación-acción en ocho fases: identificación de problema, consultoría con experto en ciencias del comportamiento, obtención de datos y diagnóstico preliminar, retroalimentación al cliente o grupo más importante, diagnóstico conjunto del problema, planeación conjunta de la acción, acción y por último la obtención de datos después de la acción.

El método de investigación-acción “es el proceso de cambio basado en la recolección sistemática de datos, que sirve para elegir una acción de cambio. Su importancia radica en que proporciona una metodología científica de cinco pasos (figura 1.13) para administrar el cambio planeado” (Hernández et al. 2011:104):

Diagnóstico. El agente de cambio reúne información respecto a los problemas existentes en la organización, así como inquietudes de los colaboradores de la misma, a través de entrevistas, consulta de archivos y conversaciones.

Figura 1.13

Modelo de investigación-acción



Fuente: Hernández et al. (2011:104).

Análisis. Es el estudio de la información obtenida durante el diagnóstico, la cual es esquematizada de acuerdo a inquietudes principales, áreas problemáticas y soluciones viables.

Retroalimentación. Dado que la colaboración de los empleados en el proceso de cambio es de vital importancia, será imprescindible compartir la información obtenida en el diagnóstico y análisis, y así podrán ser partícipes de la identificación del problema y la solución del mismo.

Acción. Se implementan actividades concretas para corregir los problemas identificados.

Evaluación. El objetivo principal del último paso es verificar que se hayan ejecutado las acciones planeadas con efectividad, es decir, se compara la situación problemática antes y después del cambio implementado.

El modelo que permite lograr los objetivos del presente trabajo es el de investigación-acción. Esto debido a la importancia que se les da a los empleados en la fase de retroalimentación, obteniendo así un involucramiento total sobre la problemática y su solución, por lo que la resistencia al cambio suele reducirse al convertirse en participantes activos del cambio organizacional.

Además de lo anterior, para que cualquier modelo de cambio sea llevado a la práctica, las organizaciones necesitan la colaboración de un agente de cambio, que posea habilidad de liderazgo para motivar a los involucrados en el proceso de cambio y en la solución de conflictos.

### 1.3.2 Agente de cambio en DO

De Faria Mello (2014) menciona que el agente de cambio en DO es aquel que se desempeña como consultor y que puede ser interno o externo, con el único objetivo de lograr que la organización alcance los objetivos establecidos con éxito, a través de la implementación de actividades que modifiquen el comportamiento de los individuos.

La actividad esencial del consultor como agente de cambio involucra la transmisión de conocimientos y la formación del personal de las organizaciones. Asimismo, los directivos y empleados deben responsabilizarse del éxito o fracaso en los resultados, dado que son quienes cuentan con la experiencia y deben ser los líderes en dicho proceso, por lo que es importante que los consultores eviten incurrir en los siguientes errores (Hernández *et al.* 2011:326):

- Admitir que la solución depende estrictamente de ellos: la solución reside en las acciones de los directivos y trabajadores.
- Adjudicarse responsabilidades en exceso en situaciones delicadas: son los altos mandos y sus equipos de trabajo los que efectúan las tareas, en ello radica la importancia de impulsar su colaboración.
- Omitir fases en el proceso de cambio.
- Hacer uso de información sin la autorización de la empresa.

Cummings y Worley (2013) identifican tres de las principales habilidades con las que debe contar el profesional del DO, llamado también agente de cambio:

- Habilidades intrapersonales o competencia de “autodirección”. Dado que será el responsable de proporcionar un diagnóstico, debe ser una persona analítica para identificar y fundamentar los problemas que se tengan en las organizaciones, con base en la información obtenida.
- Habilidades interpersonales. Proporcionar la habilidad para la solución de problemas a los individuos pertenecientes a la organización y lograr relaciones estables con los mismos.
- Habilidades generales de consultoría. Lograr que los empleados estén interesados en el proceso de cambio y sean partícipes del mismo, así como obtener un diagnóstico certero.

A pesar de que el agente de cambio tenga las habilidades recomendadas para obtener el éxito en el cambio planeado, siempre existirá la resistencia por parte de los individuos o, incluso, por parte de los directivos en las organizaciones.

Quien esto escribe tuvo un reto al fungir como agente de cambio en el presente trabajo, debido a la complejidad que trae consigo cualquier cambio dentro de una organización, sobre todo el de lograr la confianza y participación de los integrantes de la misma, así como el interés y la conciencia de la necesidad sobre dicho cambio, para el bienestar de los empleados y la empresa.

#### 1.4 Técnicas de intervención en DO

Antes de hablar de las diferentes técnicas de intervención en DO, se define el término intervención como “las actividades planeadas en las que interviene el agente y los miembros asignados al proceso de implantación del desarrollo organizacional” (Hernández, et al. 2011:47).

Audirac (2007) y Guízar (2013) describen las siguientes intervenciones que se pueden implementar en el DO:

Las intervenciones en procesos humanos están dirigidas a la solución de problemas en la interacción entre el personal referente a comunicación, liderazgo, confianza y trabajo en equipo, entre otras.

La relación que tienen la tecnología (métodos, flujos de trabajo) y la estructura (división, jerarquía y diseño del trabajo) para lograr el objetivo en las organizaciones corresponde a las intervenciones tecnoestructurales.

Las intervenciones en administración de recursos humanos están dirigidas al personal y sus relaciones, en las que se incluye planes de desarrollo, carrera y recompensas.

Las estrategias implementadas en la organización para optimizar el uso de los recursos y lograr mayor competitividad en el mercado, pertenecen a las intervenciones estratégicas y del medio. En la figura 1.14 se proporciona la clasificación de las cuatro intervenciones en DO, y las estrategias que pueden ser implementadas. De igual manera el nivel al que pueden ser aplicadas: ya sea individual, grupo u organización.

Por el objetivo que persigue este trabajo, es necesario profundizar en las intervenciones tecnoestructurales como diseño estructural, calidad de vida en el trabajo y diseño del trabajo.

Figura 1.14

Clasificación de intervenciones en DO

| Naturaleza del proceso                                   | Nivel organizacional |       |              |
|--|----------------------|-------|--------------|
|  | Individual           | Grupo | Organización |
| 1.- Intervenciones en procesos humanos                   |                      |       |              |
| • Grupos t   | X                    | X     |              |
| • Consultoría de procesos                                |                      | X     |              |
| • Intervención de la tercera parte                       |                      | X     |              |
| • Formación de equipos                                   |                      | X     |              |
| • Ensayos o encuestas de retroalimentación               |                      | X     | X            |
| • Reuniones de confrontación                             | X                    | X     | X            |
| • Relaciones intergrupo                                  |                      |       | X            |
| • Enfoques normativos                                    | X                    | X     | X            |
| 2.- Intervenciones tecnoestructurales                    |                      |       |              |
| • Diseño estructural                                     |                      | X     | X            |
| • Calidad de vida en el trabajo                          | X                    | X     | X            |
| • Diseño del trabajo                                     | X                    | X     | X            |
| 3.- Intervenciones en administración de recursos humanos |                      |       |              |
| • Instalación de objetivos y metas                       | X                    | X     | X            |
| • Sistemas de recompensa                                 | X                    | X     | X            |
| • Planeación y desarrollo de carrera                     | X                    |       |              |
| • Administración del estrés                              | X                    | X     |              |
| 4.- Intervenciones estratégicas                          |                      |       |              |
| • Planeación de sistemas abiertos                        |                      | X     | X            |
| • Cultura corporativa                                    |                      |       | X            |
| • Administración del cambio estratégico                  |                      |       | X            |

Fuente: Guízar (2013:138).

#### 1.4.1 Intervenciones tecnoestructurales

Para French, Bell y Zawacki (2007:170) una intervención tecnoestructural “es un cambio en la tecnología (métodos y flujos de trabajo) o estructura (división, jerarquía, diseño del trabajo) de una organización con la intención de perfeccionar o consolidar el sistema socio-técnico de la misma”. El término es atribuido al Instituto Tavistock de Inglaterra, para referirse a que todas las organizaciones están

compuestas por un sistema técnico (la tecnología, estructura formal, reglas y regulaciones) y un sistema social (grupos informales, colegas, patrones de interacción) adaptados a un mismo ambiente.

Mediante el diagnóstico sobre la estructura organizacional de la empresa constructora, se detectaron algunas oportunidades de mejora en cuanto al diseño estructural, calidad de vida laboral y diseño del trabajo, por lo que se procede a describirlas a continuación.

#### 1.4.2 Sobre el término tecnoestructura

La socióloga Joan Woodward realizó un estudio al sur de Inglaterra a pequeñas empresas manufactureras para conocer de qué forma el éxito en las organizaciones era influido por el diseño estructural. Dicha investigación detectó la relación que existe entre la tecnología y la estructura en una organización, lo cual dio como resultado un esquema de tres categorías (figura 1.15) para clasificar la tecnología en la organización en donde se puede observar cómo la estructura varía de acuerdo al tipo de tecnología implementada (Hodge, Anthony y Gales, 2003; Robbins y Coutler, 2010).

Se puede afirmar que “la tecnología utilizada en una organización hace que ésta se estructure o se organice de cierta manera, la decisión sobre el tipo de tecnología que utiliza una organización dicta la estructura más apropiada” (Hodge, Anthony y Gales, 2003:162).

Figura 1.15

Hallazgos de Woodward sobre tecnología y estructura

|                               | Producción de unidades                     | Producción masiva                                    | Producción por procesos                                       |
|-------------------------------|--|--|---|
| Características estructurales | Ámbito de control de tamaño moderado.      | Ámbito de control de tamaño grande.                  | Ámbito de control de tamaño pequeño.                          |
|                               | Fuerza de trabajo altamente especializada. | Nivel bajo de conocimientos de la fuerza de trabajo. | Fuerza de trabajo altamente especializada (profesionalizada). |
|                               | Bajo grado de formalización.               | Alto grado de formalización.                         | Bajo grado de formalización.                                  |
|                               | Bajo grado de especialización.             | Alto grado de especialización.                       | Bajo grado de especialización.                                |
|                               | Toma de decisiones descentralizada.        | Toma de decisiones centralizada.                     | Toma de decisiones descentralizada.                           |
| Estructura más efectiva.      | Orgánica (flexible y adaptable).           | Mecanicista-burocrática (estable y algo rígida).     | Orgánica (flexible y adaptable).                              |

Fuente: Hodge, Anthony y Gales (2003:164.), Robbins y Coutler (2010:192).

Para Hodge, Anthony y Gales (2003:161) “la tecnología se refiere al conocimiento, las herramientas, las máquinas, la información, las habilidades y los materiales que se utilizan para completar las tareas dentro de las organizaciones”.

Es inadmisibles la existencia de una empresa exitosa sin el soporte de las tecnologías de información y comunicación (TIC) debido a la importancia que tiene el uso de éstas para el buen funcionamiento de las organizaciones, por lo que se ha convertido en una prioridad definir una estrategia TIC conforme a los objetivos y a la estructura organizacional (Saavedra y Tapia, 2013 y Macau, 2004).

Las empresas están conscientes sobre la competitividad que exige el mercado en el que se encuentran, por lo que están decididas a asumir riesgos e implementar en

sus procesos avances tecnológicos que les proporcione mejores resultados (Perozo y Nava 2005).

Pierano y Suárez (2006 en Saavedra y Tapia 2013) señalan cuatro ventajas (figura 1.16) por las cuales las TIC ayudan a mejorar el desempeño en las empresas.

Figura 1.16

Ventajas del uso de las TIC en las organizaciones

| Ventajas del uso de las tic en las organizaciones |   |
|---|---|
| Automatización                                    | Influye sobre los procesos rutinarios.<br>Disminución del trabajo humano directo.   |
| Accesibilidad a la información                    | La posibilidad de acceder a información relevante y precisa con un costo bajo y en tiempo real permite tomar decisiones con la ayuda de una gran variedad de datos. |
| Costos de transacción                             | La información se puede transmitir de manera instantánea y a bajo costo, reduciendo los costos de coordinación tanto al interior como al exterior de la empresa.    |
| Procesos de aprendizaje                           | Los ambientes virtuales y modelos de simulación facilitan el aprendizaje y reducen los costos.  |

Fuente: Saavedra y Tapia (2013:88).

Según Jones (2013:8) la estructura organizacional es el “sistema formal de las relaciones entre tarea y autoridad, que controla cómo la gente coordina sus acciones y utiliza los recursos para lograr las metas organizacionales”, con lo que:

- Controla la coordinación y motivación, logrando que el comportamiento de la gente y de la organización sea moldeado.
- Responde a las contingencias del ambiente, tecnología y recursos humanos.
- Se desarrolla y diferencia conforme la organización crece.
- Puede administrarse y cambiarse mediante un proceso de diseño estructural.

Para Hall (1983) la estructura organizacional desempeña tres funciones básicas:

- Producir resultados para lograr las metas organizacionales.
- Garantizar que los individuos se adecuen a las necesidades de la empresa y no al contrario, evitar que las diferencias individuales repercutan sobre el funcionamiento de la organización.
- Ejercer el poder y tomar decisiones de actividades por realizar.

Al respecto, Hodge, Anthony y Gales (2003) identifican dos tipos de organización: formal e informal. La organización formal es aquella que se crea con una estructura oficial autorizada, representada por un organigrama, en el que se percibe con facilidad la autoridad y las relaciones jerárquicas existentes.

Cuando la organización no diseña y autoriza una estructura que permita identificar la autoridad y responsabilidad de los individuos con base en las funciones y relaciones personales, se tiene la existencia de la organización informal, la cual se transforma de acuerdo a las personas que laboren en la misma.

Para Robbins y Coutler (2010) existen dos tipos de estructuras en las organizaciones (figura 1.17):

La organización mecanicista suele ser una estructura controlada y estricta en gran medida por reglas, normas y actividades estandarizadas, trabaja con especialización, departamentalización, alta formalización y busca un tramo de control reducido para obtener eficiencia. Sin embargo, tiene información limitada y hace partícipe a los empleados de niveles inferiores en la toma de decisiones.

La adaptabilidad y flexibilidad caracterizan a la organización orgánica, la supervisión y reglas son mínimas, debido a que el trabajo es organizado en equipos que tienen la capacitación necesaria, así como la autoridad y responsabilidad para la toma de decisiones y solución de problemas, no obstante, se tiene trabajo especializado pero no está estandarizado por lo que permite cambiar según la necesidad que se tenga.

Figura 1.17

Tipos de estructura

| Estructura mecanicista  | Estructura orgánica   |
|---|---|
| <p>*Especialización individual: los empleados trabajan por separado y se especializan en una tarea claramente definida.</p> <p>*Mecanismos integradores sencillos: la jerarquía de autoridad está claramente definida y es el principal mecanismo integrador.</p> <p>*Centralización: la autoridad para controlar tareas se mantiene en los altos niveles organizacionales. La mayoría de la comunicación es vertical.</p> <p>*Estandarización: se usan de manera extensiva reglas y estándares de producción para coordinar las tareas; el proceso de trabajo es predecible.</p> | <p>*Especialización conjunta: los empleados trabajan juntos para coordinar sus acciones y encontrar la mejor forma de realizar una tarea.</p> <p>*Mecanismos integradores complejos; las fuerzas y equipos de tarea son los principales mecanismos integradores.</p> <p>*Descentralización: la autoridad para controlar las tareas se delega a la gente de todos los niveles de la organización. La mayoría de la comunicación es lateral.</p> <p>*Ajuste mutuo; se hace uso extensivo del contacto cara a cara para coordinar las tareas; el proceso de trabajo es relativamente impredecible.</p> |

Fuente: Jones (2013:109).

Por lo que surge la siguiente pregunta, ¿Cómo decidir qué diseño estructural es el adecuado para la organización? Esa decisión depende de los factores de contingencia (figura 1.18). Una empresa con 70 empleados no tendrá la misma estructura que una de 70,000. En caso de existir dos organizaciones con similitud en su tamaño, éstas no podrán tener la misma estructura, debido a que lo funcional para una, podría no serlo para la otra (Robbins y Coutler, 2010).

Figura 1.18

Factores de contingencia en la estructura

| Factor                                 | Descripción   |
|--|---|
| Estrategia y estructura                | La estructura de una organización debe facilitar el logro de los objetivos, ya que son una parte importante de la estrategia de una organización, por ello la estrategia y la estructura están relacionadas.  |
| Tamaño y estructura                    | El tamaño de una organización afecta su estructura. Una vez que una organización rebasa cierto tamaño, éste tiene menor influencia sobre la estructura. Si se tiene 2,000 empleados la organización ya será mecanicista, si agregan 500 más seguirá siendo mecanicista, pero si la organización tiene 200 empleados y agregan 600 pasara de ser orgánica a mecanicista.   |
| Tecnología y estructura                | Las organizaciones adaptan las estructuras a su tecnología, según lo rutinaria que sea su tecnología para transformar insumos en productos. Cuanto más rutinaria es la tecnología, más mecanicista es la estructura, y es más probable que las organizaciones con tecnología menos rutinaria tengan estructuras orgánicas.  |
| Incertidumbre del entorno y estructura | Algunas organizaciones enfrentan entornos sencillos y estables, con poca incertidumbre, mientras que otros enfrentan entornos dinámicos y complejos con demasiada incertidumbre. En entornos sencillos y estables, los diseños mecanicistas pueden ser más efectivos, mientras que a mayor incertidumbre la organización necesita más flexibilidad de un diseño orgánico. |

Fuente: Robbins y Coutler (2010:191-192).

### 1.4.3 Diseño estructural

Para Jones (2013) el diseño estructural es el proceso a través del cual se realiza una selección de aspectos estructurales y culturales, cumpliendo los objetivos organizacionales y la sobrevivencia a largo plazo, también permite a la organización responder a las necesidades del ambiente cambiante al que pertenece a través de la transformación de su estructura y cultura.

Robbins y Coutler (2010) afirman que los diseños estructurales pueden dividirse en tradicionales y contemporáneos (figura 1.19).

Daft (2015) describe las dimensiones estructurales de la siguiente manera:

La formalización se refiere a documentación que describe las actividades y comportamiento esperado de los integrantes dentro de la organización, la cual incluye procedimientos, descripción de puestos, regulaciones y manuales de políticas. La especialización es conocida algunas veces como la división del trabajo, ya que consiste en la asignación de tareas organizacionales a empleados, con la intención de realizarlas de la mejor manera. Si la especialización es extensa, los empleados realizan muy pocas tareas y cuando ésta es baja, diversas actividades son realizadas por la misma persona.

La jerarquía de autoridad describe quién le reporta a quién y está relacionada con el número de empleados asignados al mismo supervisor. Cuando el tramo de control es corto, la jerarquía suele ser alta, pero si el tramo de control es amplio, la jerarquía será baja.

La centralización se refiere al nivel jerárquico que tiene la autoridad para tomar una decisión. Cuando la toma de decisiones se mantiene en el nivel superior, la organización está centralizada. Cuando las decisiones son delegadas a niveles organizacionales más bajos, esta descentralizada.

Lo anterior distingue un diseño mecanicista de uno orgánico. El primero está caracterizado por normas, estándares, procedimientos, una clara jerarquía de autoridad y centralización. El diseño orgánico significa que la organización es mucho más flexible y adaptable. Sus normas y reglamentos usualmente no están escritos o, si es así, se aplican con flexibilidad. Tienen una jerarquía de autoridad no definida y la toma de decisiones es descentralizada (Daft, 2015).

Figura 1.19

Diseños estructurales tradicionales y contemporáneos

| Diseños tradicionales               |   |
|-------------------------------------|---|
| Estructura simple                   | Tiene una departamentalización baja, amplios tramos de control, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización.<br>Fortalezas: rápida, flexible, económica, responsabilidades claras.<br>Debilidades: cuando la organización crece no es adecuada, depender de sólo una persona es arriesgado.   |
| Estructura funcional                | Agrupar especialidades ocupacionales similares o relacionadas.<br>Fortalezas: ahorro de costos derivados de la especialización, empleados agrupados con otros que hacen tareas similares.<br>Debilidades: la búsqueda de objetivos funcionales puede provocar que se pierda de vista lo que es mejor para toda la organización.   |
| Estructura divisional               | Formada por unidades o divisiones de negocios separados, cada división tiene autonomía limitada.<br>Fortalezas: se enfoca en resultados, los gerentes divisionales son responsables de lo que ocurre con sus productos y servicios.<br>Debilidades: la duplicación de actividades y recursos aumenta en los costos y reduce la eficiencia.  |
| Diseños contemporáneos              |   |
| Estructura de equipo                | Toda la organización está formada por grupos o equipos de trabajo.<br>Fortalezas: los empleados están más involucrados y tienen más autoridad, reducción de barreras entre áreas funcionales.<br>Debilidades: no hay una cadena de mando clara, presión sobre el desempeño de los equipos.  |
| Estructura matricial y de proyectos | La estructura matricial es aquella que asigna especialistas de distintas áreas funcionales a determinados proyectos, pero cuando el proyecto ha concluido regresan a sus áreas. La estructura de proyectos es en la que los empleados trabajan continuamente en proyectos, y cuando son terminados los empleados se mueven al siguiente.<br>Fortalezas: diseño fluido y flexible que puede responder a cambios del entorno. Toma de decisiones rápida.<br>Debilidades: complejidad para asignar personas a los proyectos, conflictos de tareas y de personalidad. |
| Estructura sin límites              | No está definida o restringida por límites artificiales horizontales, verticales o externos; incluye tipos de organizaciones como virtuales y de red.<br>Fortalezas: muy flexible y receptiva, utiliza el talento dondequiera que se encuentre.<br>Debilidades: falta de control, dificultades de comunicación.   |

Fuente: Robbins y Coutler (2010:193-194).

La pyme familiar en la que se realiza el presente trabajo, coincide en su mayoría con las características de la estructura orgánica, ya que no tiene por escrito reglamento ni políticas y la jerarquía de autoridad no está definida, sin embargo, la autoridad para la toma de decisiones se encuentra centralizada en el dueño.

#### 1.4.4 Calidad de vida en el trabajo

Gran parte del tiempo de los individuos acontece en las organizaciones, dado que el trabajo propicia de recursos económicos para cubrir ciertas necesidades, así como la realización profesional y personal. En ese contexto, la importancia que se relaciona a las actividades laborales corresponde a la calidad de vida que se pueda obtener. No obstante, el trabajo también puede ser fastidioso, cansado, aburrido e incompatible con la vida social y familiar (Alves, Cirera y Carlos, 2013).

Con el interés de mejorar la calidad de vida en el trabajo mediante el desarrollo humano, surge el “movimiento de calidad de vida laboral” en la década de los 70’s en los Estados Unidos de América, el cual obtuvo reconocimiento social e institucional debido a las diferentes acciones que buscaban un cambio humanitario en la vida de los trabajadores (Segurado y Agulló, 2002). Algunas definiciones para calidad de vida en el trabajo se muestran en la figura 1.20.

Para Segurado y Agulló (2002) existen dos enfoques en la calidad de vida laboral (figura 1.21). El objetivo principal en la perspectiva entorno del trabajo será alcanzar las metas de la organización, lo que permitirá mejorar la calidad de vida en el trabajo. La perspectiva psicológica prioriza en detectar los intereses y necesidades del trabajador para que éste obtenga bienestar y salud.

Figura 1.20

Definiciones de calidad de vida en el trabajo

| Autor                  | Definición   |
|------------------------|--|
| Suttle (1977)          | Grado en que los miembros de la organización satisfacen necesidades personales importantes a través de sus experiencias en la organización.  |
| Nadler y Lawler (1983) | Impacto del trabajo sobre las personas, eficacia organizacional, participación en la solución de problemas y toma de decisiones en la organización.  |
| Sun (1988)             | Proceso dinámico y continuo para incrementar la libertad de los empleados en el puesto de trabajo, mejorando la eficacia organizacional y el bienestar de los trabajadores a través de intervenciones de cambio organizacional planificadas, que incrementarán la productividad y la satisfacción. |
| Robbins (1989)         | Proceso a través del cual una organización responde a las necesidades de sus empleados.  |
| Munduate (1993)        | Implica la mejora de la efectividad organizacional mediante la transformación de todo el proceso de gestión de los recursos humanos.   |
| De la Poza (1998)      | Conjunto de estrategias de cambio con objeto de optimizar las organizaciones, los métodos de gerencia y/o los puestos de trabajo, mediante la mejora de las habilidades y aptitudes de los trabajadores.   |
| Fernández Ríos (1999)  | Satisfacción personal y profesional existente en el desempeño del puesto de trabajo y en el ambiente laboral, determinado por las condiciones de trabajo, compensaciones, atracción e interés por las actividades realizadas, nivel de logro y autodesarrollo individual y en equipo.              |
| Lau (2000)             | Condiciones y ambiente de trabajo favorable que protegen y promueven la satisfacción de los empleados mediante recompensas, seguridad laboral y oportunidades de desarrollo personal.  |

Fuente: Segurado y Agulló (2002:830).

Figura 1.21

Perspectivas de calidad de vida en el trabajo

| Perspectiva        | Nivel de análisis | Foco de interés | Aspectos relevantes                     | objetivo general                            |
|--------------------|-------------------|-----------------|---|---|
| Psicológica        | Micro             | Trabajador      | Subjetividad individual                 | Bienestar y salud del trabajador            |
| Entorno de trabajo | Macro             | Organización    | Condiciones y medio ambiente de trabajo | Productividad y eficacia de la organización |

Fuente: Segurado y Agulló (2002:829).

En la figura 1.22 se exponen los indicadores para la calidad de vida en el trabajo, de acuerdo a Guízar (2013) y a Mercado y Cernas, 2017.

Figura 1.22  
Indicadores de calidad de vida laboral

| Autores                           | Indicadores  |
|-----------------------------------|--|
| Carrell, Elbert y Hatfield (1995) | Seguridad laboral, responsabilidad, autoestima, tareas retadoras, reducción de estrés, participación en las decisiones   |
| Davis y Newstrom (1999)           | Seguridad en el empleo<br>Trayectoria profesional satisfactoria<br>Participación en la toma de decisiones<br>Enriquecimiento de funciones<br>Desarrollo de habilidades<br>Mejoramiento de relaciones personales<br>Reducción del estrés<br>Comunicación abierta<br>Sistemas equitativos de retribución |
| Chiavenato (2001)                 | Satisfacción en el trabajo<br>Posibilidades a futuro<br>Reconocimiento<br>Salario<br>Relaciones humanas<br>Ambiente psicológico y físico<br>Libertad de decidir  |
| Sodexho, Alliance (2002)          | Sentirse respaldado y cuidado, ser apoyado en la cotidianidad, satisfacción de deseos personales, buenas relaciones  |
| Proyecto DFID (2002)              | Oportunidad para usar y desarrollar capacidades<br>Oportunidad de crecimiento<br>Seguridad y capacitación<br>Integración social en el trabajo<br>Libertad de expresión<br>Equilibrio entre trabajo y familia   |
| Sheel et al. (2012)               | Seguridad en el trabajo<br>Equipo de protección<br>Higiene y salud ocupacional<br>Procedimientos<br>Capacitación<br>Participación, reconocimiento<br>Instalaciones<br>Estabilidad en el trabajo, remuneración justa  |
| Guízar (2013)                     | Supervisión adecuada<br>Trabajo desafiante<br>Clima laboral armonioso<br>Equidad<br>Desarrollo integral<br>Enriquecimiento del trabajo<br>Reconocimiento al trabajo  |

Fuente: Mercado y Cernas (2017:170) y Guízar (2013:212).

### 1.4.5 Diseño del trabajo

De acuerdo con *Safe Work Australia*<sup>2</sup> en su manual “La Estrategia Australiana de Salud y Seguridad en el Trabajo 2012-2022” los diez principios para el buen diseño del trabajo se estructuran en tres secciones (figura 1.23):

1. Por qué es importante el diseño de un buen trabajo
2. Lo que se debe considerar en un buen diseño de trabajo
3. Cómo se diseña el buen trabajo

En dicho manual se describe la manera en que el diseño del trabajo tiene por objetivo la seguridad y bienestar de los trabajadores, evitar la exposición a riesgos en la medida de lo razonablemente posible, y ofrecer un lugar de trabajo cómodo. En el diseño del trabajo es necesario que prevalezca la salud física, emocional y psicológica del empleado, así como las necesidades del negocio, lo que permitirá a la organización ofrecer un servicio de calidad y aumentar la productividad.

Además de lo anterior, Hackman y Oldham (1976) identifican cinco dimensiones centrales, las cuales pueden enriquecer el trabajo siempre y cuando estén contenidas en cada puesto. Si falta alguna de ellas el empleado se deslinda psicológicamente y baja su motivación. Logran aumentar la motivación, satisfacción y la calidad del trabajo, así como reducir la rotación y el ausentismo. Dichas dimensiones son:

---

<sup>2</sup> SWA es un organismo estatutario del gobierno australiano establecido en 2008 para desarrollar una política nacional relacionada con trabajo, salud, seguridad y compensación laboral.

Figura 1.23

Principios para un buen diseño del trabajo

| Principios  | Descripción  |
|---|--|
| <b>Justificación</b>  |  |
| 1.-Proporcionar el mayor nivel de protección en la medida de lo razonablemente posible.   | Protege a las personas de los daños relacionados al trabajo como lesión, enfermedad, muerte ya sea por resultado a la exposición a un peligro a corto o largo plazo.                         |
| 2.-Mejorar la salud y el bienestar.   | Optimiza la función de los trabajadores y mejora la participación permitiéndoles una vida laboral más productiva, y mejora la salud mental.  |
| 3.- Contribuir al éxito del negocio y productividad.  | Previene muertes, lesiones, enfermedades y sus costos asociados, así como mejora la motivación y compromiso de los trabajadores, lo que se refleja en productividad y calidad de servicio.   |
| <b>Contenido</b>  |  |
| 4.-Abordar aspectos físicos, cognitivos y psicosociales, así como características del trabajo con las necesidades y capacidades de las personas involucradas. | Aborda los riesgos asociados con el trabajo y salud mental.<br>Crea empleos y tareas que acomodan las vulnerabilidades de los trabajadores en la medida de lo razonablemente posible.        |
| 5.- Considerar las necesidades del negocio, contexto y ambiente de trabajo.   | Apto para el propósito, refleja las necesidades de la organización.  |
| 6.- Se aplica a lo largo de la cadena de suministro y en todo el ciclo de vida operacional.   | Nuevas tecnologías y cambio en las organizaciones tienen implicaciones para el diseño del trabajo por lo que debe considerarse.  |
| <b>Mecanismo</b>  |  |
| 7.- Involucrar a los que toman las decisiones y a los líderes.  | El diseño o rediseño del trabajo es más efectivo cuando hay compromiso, apoyo y participación de los encargados de tomar decisiones.   |
| 8.- Incluir activamente a las personas que hacen el trabajo, incluyendo aquellos en la cadena de suministro y redes.  | Se debe consultar con los trabajadores y otros que puedan verse afectados por el trabajo de acuerdo con los requisitos de salud y seguridad del trabajo así como las leyes.                  |
| 9.- Identificar peligros, evaluar y controlar los riesgos, y buscar mejora continua.  | Diseñar un buen trabajo es parte de los procesos de negocio y no un evento único.  |
| 10.- Aprender de expertos, evidencia y experiencia  | La mejora continua del diseño del trabajo y, por lo tanto, la salud y la seguridad de la colaboración continua entre los diversos expertos involucrados en el proceso de diseño del trabajo. |

Fuente: *Safe Work Australia*, (SWA, 2017).

La variedad en la tarea consiste en realizar actividades diferentes en la ejecución del trabajo, haciendo uso del talento, conocimientos y destrezas que caracterizan a cada individuo.

En cuanto a la identificación con la tarea, se logra ejecutar un trabajo de principio a fin por la misma persona, obteniendo el resultado esperado.

El significado de la tarea refiere a la satisfacción obtenida por una persona al realizar una actividad que contribuirá al bienestar de la organización, compañeros, sociedad, o para sí mismo.

Entre más exista la autonomía, mejores serán los resultados, debido a que es reconocida como la libertad otorgada al empleado para decidir la mejor manera de llevar a cabo sus actividades.

Finalmente, la retroalimentación reside en información directa y clara sobre la efectividad del desempeño, fomentando el conocimiento de las actividades realizadas de forma adecuada y aquellas en las que se debe mejorar.

En el capítulo dos se aborda el contexto de la empresa donde se llevó a cabo el presente trabajo, y la pyme familiar en México, así como lo referente al sector de la construcción.

## CAPITULO II

### PYME FAMILIAR MEXICANA Y EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

La empresa objeto de estudio del presente trabajo es una pyme familiar que pertenece al sector de la construcción, por lo que en este capítulo se aborda su contexto.

#### 2.1 Pyme en México

En la actualidad las pequeñas y medianas empresas (pymes) favorecen a la mejora económica del país, reduciendo la pobreza y creando empleos, por lo que el desarrollo y crecimiento de las mismas debe ser prioritario (Fonseca, 2013).

Debido a la importancia de las pymes para la economía en México, el gobierno busca su impulso. A principios de enero de 2017 se firmó un decreto en el que se establece que las pequeñas y medianas empresas podrán deducir el Impuesto Sobre la Renta (ISR) de forma inmediata en bienes de activo fijo, es decir, aquellos de larga duración como maquinaria, tecnología o medios de transporte. La deducción será de manera inmediata por compra de activos fijos, con descuentos de 3% en 2017 y de 6% en 2018 (Entrepreneur, 2017).

Generalmente las pymes trabajan sin el uso de sistemas tecnológicos que les permita asegurar mejores niveles de calidad, productividad y competitividad, ya que sus procesos son llevados a cabo con base en la experiencia, lo que significa que el éxito de las mismas recaerá en las personas (Neuman, 2017). Estudios de Zoho Corp, empresa india desarrolladora de software, estiman que sólo 6% de las pymes en México utilizan las Tecnologías de la Información (TIC's) (Villafranco, 2017).

De acuerdo con la encuesta *Global SME (Small Medium Enterprise) Pulse* de *American Express*, aplicada a propietarios y responsables de tomar decisiones en las pymes mexicanas, se ha detectado que éstas se encuentran preparadas para crecer y la forma de hacerlo reside en la innovación, ya que tienen como prioridad la mejora de sus procesos, obteniendo con ello competitividad que les permita el ingreso a distintos mercados, ya sea nacionales e internacionales (Carriedo, 2017).

En el contexto anterior, es necesario reconocer el esfuerzo que hacen las pequeñas empresas para ofrecer un producto o servicio aceptable en el mercado; sin embargo, éste se obtiene a través de reprocesos y desperdicios en algunos casos, circunstancia que permite la operación del negocio pero con oportunidades de mejora (Neuman, 2017).

### 2.1.1 Definición, características y problemática

De acuerdo con la Secretaría de Economía (2016) la diversidad de criterios para definir a las pymes tiene que ver con características políticas y económicas de cada nación. En México se clasifican en función al número de empleos e ingresos, así como por el sector económico al que pertenecen (figura 2.1).

Figura 2.1

Clasificación de las pymes en México

| Estratificación |                       |                                 |  |
|-----------------|-----------------------|---------------------------------|--|
| Tamaño          | Sector                | Rango de número de trabajadores | Rango de monto de ventas anuales (mdp) |
| Micro           | Todas                 | Hasta 10                        | Hasta \$4                              |
| Pequeña         | Comercio              | Desde 11 hasta 30               | Desde \$4.01 hasta \$100               |
|                 | Industria y Servicios | Desde 11 hasta 50               | Desde \$4.01 hasta \$100               |
| Mediana         | Comercio              | Desde 31 hasta 100              | Desde \$100.01 hasta \$250             |
|                 | Servicios             | Desde 51 hasta 100              |  |
|                 | Industria             | Desde 51 hasta 250              | Desde \$100.01 hasta \$250             |

Fuente: S.E (2016).

Algunas peculiaridades de las pymes se manifiestan en distintos rubros, como puede verse en la figura 2.2.

Figura 2.2

### Características de las pymes

| Área                      | Características   |
|---------------------------|---|
| Planeación                | Está centrada en el dueño de la empresa, la cual se caracteriza por un manejo informal que se basa principalmente en la experiencia y por ser a corto plazo, se tiene prioridad principalmente en ventas, producción, contabilidad, finanzas y recursos humanos, en ese orden.  |
| Estructura y organización | El dueño suele desempeñar múltiples funciones, y sólo atiende a su intuición para la distribución del trabajo. Asigna funciones de su empresa a familiares; de esta manera, la estructura familiar se entreteje con la estructura de la empresa.  |
| Tipo de dirección         | Este factor afecta la manera de realizar el trabajo y depende del perfil psicosocial del dirigente y del contexto de la pyme.   |
| Sistema de control        | Los controles técnicos dependen de las características específicas de la tarea a realizar. Destacan las actividades de control de la producción en términos de calidad y cantidad, así como las actividades de control correctivo.  |
| Ventas y marketing        | Se tiene relación directa empresa-consumidor; destaca el contacto directo con el cliente en su mercado local, con ubicación restringida a su área específica.   |
| Producción                | El proceso suele ser semiautomatizado, sin programas formales de producción, o existen cuando la función específica lo requiere.  |
| Contabilidad y finanzas   | En general, las pequeñas empresas no cuentan con estructura contable formal; las actividades contables y financieras se asignan a un contador externo. Las fuentes de financiamiento, así como la planeación financiera, son escasas.   |
| Personal                  | Se recluta al personal con base en referencias de los conocidos del dueño o de los empleados. La capacitación, cuando existe, suele darse sobre la marcha y en el marco de un estilo de dirección autocrático. La comunicación con el personal adopta la forma de órdenes del superior hacia los subalternos. Por otra parte, la motivación de los empleados se basa en el salario. |

Fuente: Anzola (2011:484).

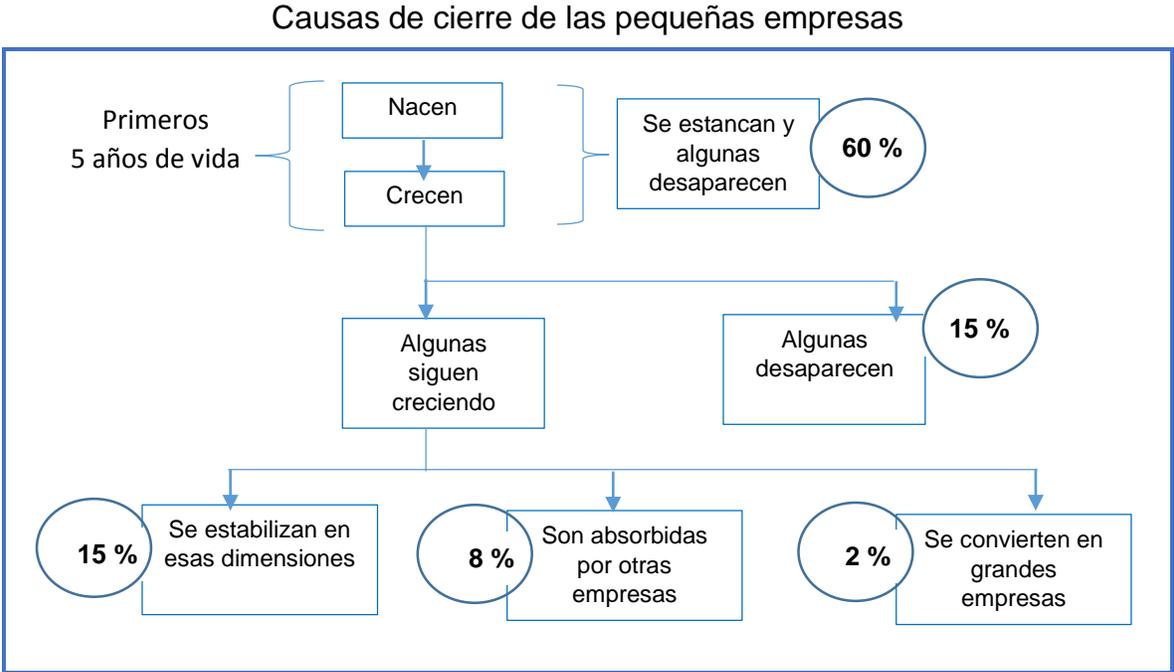
De manera más cualitativa, los factores que permiten caracterizar a las pequeñas empresas se relacionan con el uso de maquinaria y equipo obsoleto, ausencia de personal calificado, debido a la falta de capacitación y un programa adecuado de reclutamiento y selección, condiciones de seguridad e higiene no establecidas,

incapacidad de acceder a programas de apoyo y financiamiento, así como la resistencia a la incorporación de tecnología (Anzola, 2011).

La estructura familiar es otra singularidad presentada en las pymes. Significa que los miembros de la familia (padre, madre, tío, hijo, esposa o cualquier otro integrante) son responsables de efectuar las actividades clave, tales como; aportar dinero y trabajo (socios), prestar dinero u otros servicios (acreedores) y desempeñar trabajos de confianza como empleados (Anzola, 2010).

Las características anteriores son las mismas que constituyen los principales problemas de las pymes, en ello radica la importancia de considerarlas para evitar que las empresas desaparezcan en sus primeros cinco años de vida (figura 2.3) (Anzola, 2011).

Figura 2.3



Fuente: Anzola (2011:485).

### 2.1.2 Administración de recursos humanos en las pymes

Respecto a la administración de recursos humanos (ARH), los dirigentes de pymes tienen desafíos por resolver para que sus organizaciones logren la competitividad. El reto principal es percibir a la ARH como un aliado estratégico y no como algo innecesario y costoso, logrando así un mejor desempeño en la empresa (Genin, 2011).

Las pequeñas empresas presentan dificultades en la gestión de los recursos humanos de manera eficaz y eficiente. Debido a ello, es que las prácticas realizadas respecto al personal son llevadas a cabo de manera intuitiva por el dueño, de manera informal y deficiente, por lo que los resultados por parte de los empleados no son los idóneos para el crecimiento y desarrollo de la empresa (Rodríguez, 2012).

Un diagnóstico realizado por el Centro de Competitividad de México (CCMX) en las principales áreas de las empresas (Administración, Recursos Humanos, Procesos, Mercados y Finanzas) con una muestra de 1,200 pymes, señala como las dos principales áreas de oportunidad (Molano y Rivas, 2016):

- Administración. En promedio, las empresas obtienen un valor de 5.5 en escala de 10; lo que señala que se enfrentan a problemas como: carencia de organigramas actualizados, descripciones de puestos, objetivos y metas.
- Recursos Humanos. Con un valor de 5.4 en promedio en escala de 10, las empresas enfrentan problemas como: alta rotación de personal y ausencia de una política de reclutamiento, por lo tanto, el personal no conoce a detalle su función en el proceso y no se evalúa su desempeño

La necesidad de implementar procesos formales de ARH en las pymes, es reconocida conforme al crecimiento de la empresa. Dado que la importancia otorgada a la función es menor cuando se tienen pocos empleados, se puede afirmar que existe una relación proporcional entre el tamaño de la empresa y la ARH (López, et al. 2011). Los beneficios de la ARH son (Nuño, 2012:83):

- Promueve la eficiencia de la administración.
- Erradica rutinas e improvisación de trabajo.
- Implanta derechos, deberes y obligaciones de los trabajadores.
- Organiza a la empresa tomando decisiones estratégicas que respondan a las necesidades del mercado.
- Establece condiciones de trabajo justas y satisfactorias con el propósito de estimular el empleo para obtener productividad y eficiencia.
- Fomenta sentimientos de pertenencia hacia la empresa.
- Promueve el mejoramiento de las relaciones.
- Establece sistemas de remuneración justos, conforme a su trabajo.
- Ascenso laboral mediante competencias de trabajo.
- Mejora el perfeccionamiento de los trabajadores y evalúa el desempeño

Existen errores en la ARH que llevan a las pymes al fracaso. Sin embargo, el cumplimiento de los mandatos no siempre deriva de las acciones de los empleados, sino de errores de los altos mandos al ordenar (Debernardo y Hurtado, 2010):

- No tener la persona adecuada en cada puesto.

- El emprendedor es el director.
- Dejarse guiar por los sentimientos en vez de los resultados.
- Confundir propiedad, operación y familia.
- Ejecutar las tareas que deben realizar los colaboradores.
- No establecer un ambiente motivador.
- Tener procesos inadecuados de capacitación y retención de personas.
- Medir el desempeño de los colaboradores con indicadores incorrectos.
- No dar retroalimentación a los empleados.
- No ser sincero con los colaboradores y ocultar los conflictos.
- Creer que la solución a los problemas esta fuera del alcance.
- Permitir la influencia negativa de otras personas.
- Dejar que los temores paralicen y no escuchar a los colaboradores.
- No aprovechar la experiencia de otras personas y no ser honesto.

## 2.2 Empresa Familiar

Existen empresas familiares de todos los tamaños (micros, pequeñas, medianas y grandes), sin embargo, una característica que todas presentan, es que la propiedad siempre pertenece a una o más familias. La aportación económica y social que éstas aportan al país, ha favorecido a que actualmente sean imprescindibles para el sector empresarial (Pérez, 2012).

### 2.2.1 Definición

No se ha logrado un consenso sobre la definición de empresa familiar, pese a ello, se relaciona con la participación y responsabilidad de los integrantes de una familia,

respecto al control de acciones, dirección y transferencia de la empresa a otra generación (Belausteguigoitia, 2012).

Una empresa familiar es aquella en la cual los miembros de una familia tienen el control absoluto sobre la administración y buscan la trascendencia de la misma a través de los años (Poza, 2011).

Una empresa familiar es “una organización controlada y operada por los miembros de una familia” (Belausteguigoitia, 2012:33).

Si bien es cierto que existen empresas de diferentes tamaños, sectores y giros empresariales, y que algunas de ellas coinciden en ser empresa familiar, no significa que todas lo sean. Para que un negocio se considere familiar, debe cumplir con la regla básica: empresa más familia, manifestada en los siguientes principios (Trevinyo, 2010):

- Acciones: el control accionario debe pertenecer a una o más familias, lo que les dará voz y voto para decidir sobre el futuro de la empresa
- Administración: involucramiento de los integrantes de la familia en la gestión, organización y administración estratégica del negocio.
- Trascendencia de la empresa: la familia empresaria debe promover la transmisión de conocimiento, que permita transmitir el negocio a futuras generaciones.

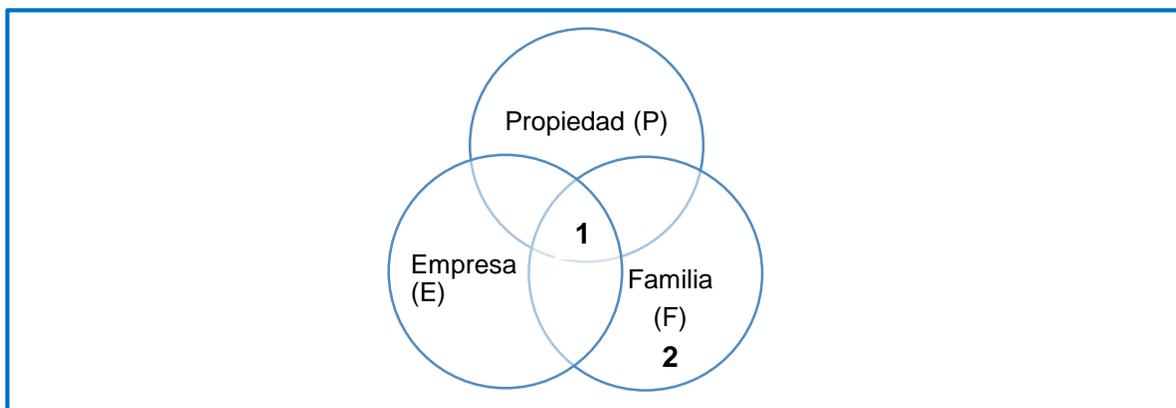
### 2.2.2 Naturaleza de la empresa familiar

Según Belausteguigoitia (2012) la naturaleza de la empresa familiar se encuentra en el equilibrio que ésta pueda tener entre propiedad, empresa y familia (figura 2.4).

Al hablar de empresa y familia se entiende que toda situación ocurrida en el entorno familiar influirá en el desempeño de la empresa, y a su vez, lo que suceda en la empresa afectará las relaciones e interacciones entre los integrantes de la familia, es decir, lo acontecido en una tendrá efectos en las actitudes y comportamientos que los individuos tengan en la otra (Treviño, 2010).

Figura 2.4

### Naturaleza de la empresa familiar



Fuente: Belausteguigoitia (2012).

La empresa familiar es comprendida y estudiada de una mejor manera desde la perspectiva de un sistema social dinámico y complejo, en el que la integración es lograda por medio de ajustes recíprocos entre subsistemas. Con base en la posición que tengan los integrantes de la familia en dicho sistema, serán establecidas las prioridades y perspectivas individuales en el negocio (Poza, 2011).

Por ejemplo, un padre que es director general y propietario de 80% de la empresa (posición 1 en figura 2.4) definitivamente sus prioridades serán distintas a las de un

miembro de la familia (posición 2) que no participa activamente en la empresa y no tiene ninguna acción en el negocio.

### 2.2.3 Ventajas y desventajas de la empresa familiar

Se especula que muchas de las empresas familiares tienen procesos y estructuras que impiden el crecimiento, debido a la falta de organización y profesionalización. Pese a ello, sobreviven al mercado competitivo en el que se encuentran. Entonces, parece, que algo deben hacer bien para lograrlo (Trevinyo, 2010). Si bien es cierto que por su naturaleza tienen desventajas, sin duda, también cuentan con ventajas que las ayudan a sobresalir en su medio (figura 2.5).

Figura 2.5

#### Ventajas y desventajas de la empresa familiar

| Fortalezas  | Debilidades  |
|---|--|
| Las relaciones de afecto: en la medida en que exista cariño en cualquier relación, existirá también mayor confianza y entrega.  | El nepotismo: cuando los ascensos dependen esencialmente de las relaciones de sangre.  |
| El compromiso: los miembros de las empresas familiares se involucran más con sus organizaciones que en el caso de empresas no familiares.   | El enfeudamiento: los responsables de área evitan la participación de cualquier colaborador.   |
| El servicio: se considera que las empresas familiares tienen una verdadera vocación hacia el servicio.  | La autocracia y el paternalismo: fenómenos originados por llevar de manera inadecuada el sistema familiar al sistema de empresa.   |
| La visión de largo plazo: la ilusión de los fundadores, es que su sueño sea continuado por su descendencia.   | Parálisis directiva y resistencia al cambio: el director general de una empresa familiar permanece en ese cargo, aproximadamente, cinco veces más que el de una no familiar.                       |
| Ejecutivos estables: es difícil que un ejecutivo de la familia sea removido, por lo que existe mayor continuidad en los planes de la empresa, y los empleados, proveedores y clientes experimentan un mayor nivel de certidumbre. | Manipulación familiar: La madre o esposa del dueño podría desear que todos sus hijos trabajen en la empresa con los mismos sueldos y privilegios, sin tener en cuenta sus capacidades y aptitudes. |
| La rapidez en la toma de decisiones: es posible tomar decisiones relevantes en pocos minutos y sin tantas formalidades.   | Contratación de profesionales poco calificados: no se tiene los recursos para contratar a buenos ejecutivos, o por inseguridad de quién las dirige.  |

Fuente: Belausteguigoitia (2012:42-43).

#### 2.2.4 Problemas en las empresas familiares

En México 50% de las empresas familiares enfrentan problemas sucesorios, debido a ello, tienen una tasa de mortandad del 75%. La transición de la primera generación a la segunda, es una de las dificultades que enfrentan los negocios familiares, entre otros (Trevinyo, 2010):

- Problema estructural y de flujo de efectivo.
- Falta de información en materia contable, legal e impositiva.
- Sucesión, poca organización del crecimiento y cambio generacional.
- Problemas de planificación estratégica.
- No existe formación en los ámbitos empresa-familia por parte de los miembros de la familia.
- Falta de información sobre guías (consultores) que pueden ayudarlos.
- Problemas familiares (conflicto).

De acuerdo con Upmball (2005) los conflictos en la empresa familiar pueden ser de distintos tipos y afectar a los diferentes integrantes de la familia y, como consecuencia, a las relaciones entre ellos:

- El conflicto entre el marido y la mujer, puede suscitarse cuando alguno de ellos tiene como prioridad el negocio y no la relación sentimental con la pareja.
- Cuando llega el momento de la sucesión, se presentan conflictos entre padres e hijos, debido a la delegación, estilo de dirección, retribución y la designación de los cargos a desempeñar.

- Aunque sólo exista un emprendedor, pero la familia sea numerosa, se presentarán conflictos entre hermanos, cuñados y primos, originando lo que se conoce como la “lucha entre primos”.

Algunos de los factores que favorecen la desaparición de las empresas familiares conciernen a la ausencia de administración, dado que no implementan un sistema administrativo adecuado, que permita llevar el control sobre el uso de sus recursos (Belausteguigoitia, 2012).

#### 2.2.5 Sucesión en la empresa familiar

Las destrezas requeridas para la creación de un negocio, no serán las mismas para una empresa ya establecida, es por ello que para la selección del posible sucesor, es fundamental pensar en el bienestar de la familia y de la empresa, y así lograr el crecimiento y expansión a nuevos mercados (Trevinyo, 2010).

La sucesión tiene dos particularidades. Es un proceso, debido a que se sigue una serie de etapas para garantizar que el sucesor cuente con la preparación necesaria para iniciar la responsabilidad que amerita el puesto de director. Es un suceso en el momento en que se transfiere adecuadamente el dominio absoluto de la dirección a la sucesiva generación (Neubauer y Lank, 2003).

Es importante identificar el perfil del sucesor ya que permitirá establecer las capacidades idóneas para el candidato a la dirección de la subsiguiente generación, y con ellas se puedan solucionar las necesidades de la empresa, y a su vez, éste obtenga satisfacción profesional en el cumplimiento de las mismas, logrando así, un éxito simultáneo para la empresa y el integrante familiar (Poza, 2011):

- Conocen bien el negocio en términos ideales, les gusta o incluso adoran la naturaleza de la empresa.
- Se conocen a sí mismos, identifican sus fortalezas y debilidades como líderes gracias a experiencias y educación recibida fuera de la empresa familiar.
- Desean dirigir y servir.
- Reciben orientación responsable de la generación anterior, de asesores y de un consejo de administración formado por personas externas.
- Tienen buenas relaciones y la capacidad para adecuarse a los demás, sobre todo si forman parte de un equipo sucesorio (integrado por hermanos, parientes políticos o primos).
- Cuentan con el apoyo de directivos competentes externos dentro del equilibrio de la alta dirección para complementar sus propias habilidades.
- Poseen el control sobre la propiedad o bien, pueden dirigirla, mediante aliados, como si efectivamente lo tuvieran.
- Se han ganado el respeto de empleados no pertenecientes a la familia, proveedores, clientes y de otras familiares.
- Sus habilidades y capacidades satisfacen las necesidades estratégicas del negocio.
- Respetan el pasado y enfocan sus energías en el futuro del negocio y la familia.

#### 2.2.6 Toma de decisiones en la empresa familiar

Los responsables o dueños de las empresas, con frecuencia se enfrentan a la selección entre varias alternativas que realizan con base en un análisis y no

simplemente en la percepción, por lo que la toma de decisiones está presente en las actividades diarias de los dirigentes, así como en la administración estratégica de la empresa a la que pertenecen (López, et al. 2013).

La toma de decisiones gerenciales se analiza en tres perspectivas (Robbins y Coutler, 2010):

- Racionalidad: la expectativa reside en que las decisiones tomadas por los gerentes sean lógicas y consistentes, debido al uso de técnicas y herramientas para la toma de decisiones racionales; sin embargo, los gerentes no siempre lo logran.
- Racionalidad limitada: se alcanza una toma de decisiones satisfactoria, pero sin el máximo beneficio, ya que se considera que la capacidad de un gerente para analizar información es limitada, debido a la complejidad que implica examinar todas las posibles opciones.
- Intuición: permite actuar rápidamente porque se tiene experiencia previa sobre alguna situación similar, por lo que no hay necesidad de realizar un análisis para la toma de decisiones. Indudablemente, la intuición es una perspectiva complementaria a la toma de decisiones racional y limitada.

De acuerdo con un estudio realizado por López, et al. (2013) que consistió en preguntar a 343 empresarios de la ciudad de Celaya, Guanajuato ¿Cómo se toman las decisiones en la empresa familiar?, se formularon las siguientes categorías (figura 2.6) con base en las respuestas y testimonios de los encuestados.

Figura 2.6

Categorías de toma de decisiones

| Categoría        | Descripción   |
|------------------|---|
| Autocrática      | Refiere al jefe o a un solo individuo como la persona que siempre toma las decisiones, sin pedir opinión alguna de los demás integrantes.   |
| Democrática      | Detalla un proceso de decisión que busca no solamente el acuerdo de la mayoría de los participantes, sino también persigue el objetivo de resolver o atenuar las objeciones de la minoría para alcanzar la decisión más satisfactoria. A la vez, la toma de decisiones también se hace por consenso lo que significa:<br>a) un acuerdo general<br>b) un proceso para alcanzar dicho acuerdo.<br>La decisión se toma dependiendo del trabajo a realizar. |
| Contingente      | Hace referencia a la toma de decisiones basada en las necesidades que van surgiendo durante la operatividad de la empresa.  |
| Asesoría externa | Consultoría de expertos en el tema que necesitan los dueños del negocio o de la familia para poder llegar a tomar una decisión final.   |

Fuente: López, et al. (2013:105).

2.2.7 Profesionalización en la empresa familiar

La profesionalización es un proceso de cambio gradual que involucra una transformación en la mentalidad de cada uno de los integrantes de la empresa, por lo que es indispensable la colaboración, participación y compromiso de los niveles jerárquicos para la realización con éxito de dicho proyecto (Belausteguigoitia 2012). Las diferencias de una empresa familiar profesionalizada y de una no profesionalizada, pueden observarse en la figura 2.7.

Normalmente los fundadores de las empresas, las ceden a la segunda generación sin que éstas se encuentren totalmente organizadas y profesionalizadas, es por ello que las familias empresarias subsecuentes se concentran en estructurar formalmente sus órganos de gobierno, y a su vez, buscan la profesionalización de los integrantes de la familia que participan activamente en las funciones de la empresa (Nogales, 2007).

Figura 2.7

Empresa familiar profesional vs no profesional

| Empresa familiar profesional  | Empresa familiar amateur (no profesional)  |
|---|--|
| Asignación de puestos basada en capacidades, tomando a los elementos de la familia como una opción más de contratación.                               | Asignación de puestos basada en relaciones e intereses familiares. Puestos directivos reservados para la familia propietaria.    |
| Dirección objetiva racional. Existe un sistema administrativo desarrollado.   | Dirección subjetiva. Carencia de método en la administración.  |
| Toma de decisiones basada principalmente en la información.   | Toma de decisiones basada principalmente en la intuición.  |
| Existe una estructura organizacional que responde en forma adecuada a las necesidades del negocio.  | Existe una estructura inadecuada que puede responder a las necesidades de la familia.  |
| Las promociones de puesto se logran debido a un buen desempeño.   | Las promociones de puesto se logran manteniendo buenas relaciones con los jefes y siendo leal hacia ellos.                       |
| El consejo de administración está eficazmente conformado y opera con regularidad.   | No existe un consejo de administración que en verdad opere como tal.   |
| Las funciones de todo el personal están claramente definidas.   | Las funciones del personal no están claramente definidas y hay ambigüedades.   |
| Existe un plan de sucesión conocido por todos los involucrados.   | No existe plan de sucesión.  |
| La separación entre puestos de diferente nivel jerárquico es menor (hay mayor posibilidad de ascender).   | La separación entre puestos de diferente nivel jerárquico es mayor (hay menor posibilidad de ascender).                          |
| Toma de decisiones descentralizada: la autoridad y responsabilidades se delegan.  | Toma de decisiones centralizada: la autoridad y responsabilidades no se delegan.   |
| Existe una cultura que acepta la diversidad de pensamiento.   | Pensar diferente al jefe es una amenaza para él y es peligroso.  |
| Se canalizan las inquietudes y necesidades familiares ordenadamente. Puede existir un consejo de familia que se involucre en los temas de la empresa. | No existe un foro reglamentado para canalizar adecuadamente las necesidades e inquietudes de familia en relación con la empresa. |
| Los sucesores tienen claro que si desean incorporarse a la organización tendrán que hacer méritos.  | Los sucesores perciben que serán aceptados independientemente de sus capacidades, simplemente por ser miembros de la familia.    |
| Existe una planeación estratégica.  | Se improvisa sin rumbo fijo.   |
| Existe una visión clara que es compartida por todos los miembros de la organización.  | La visión del negocio no está clara y los elementos de la organización la desconocen.  |

Fuente: Belausteguioitia (2012:137).

2.3 Escenario de la industria de la construcción en México

Un sector relevante en la economía de México es la industria de la construcción, debido a las obras en todo el país, tales como la infraestructura carretera, transmisión

de energía, edificación y la construcción de obras de equipamiento urbano, entre otras, mismas que han incrementado los niveles de producción en todo el país (Poo, 2003).

### 2.3.1 Clasificación

De acuerdo con datos proporcionados por el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, en México el sector de la construcción está dividido en tres subsectores, que en conjunto se encuentran subdivididos en 10 ramas, 24 subramas y 45 clases (SCIAN, 2013) (figura 2.8).

Figura 2.8

#### Clasificación de la industria de la construcción

| Sector             | Subsector  | No. De ramas | No. De subramas | No. De clases |
|--------------------|--|--------------|-----------------|---------------|
| 23<br>Construcción | 236<br>Edificación.                                | 2            | 3               | 7             |
|                    | 237<br>Construcción de obras de ingeniería civil.  | 4            | 6               | 20            |
|                    | 238<br>Trabajo especializado para la construcción. | 4            | 15              | 18            |

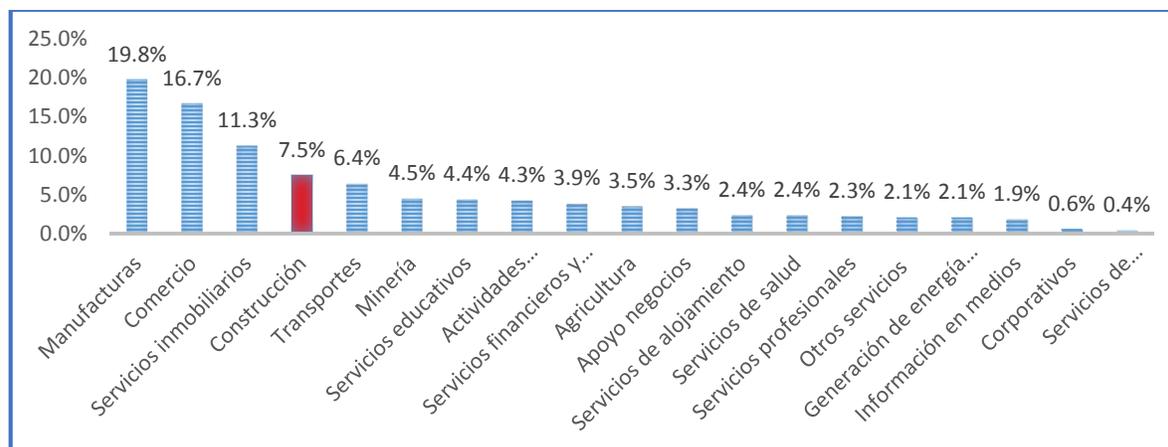
Fuente: SCIAN (2013).

### 2.3.2 Importancia

El sector de la construcción logra un alto índice en generación de empleo y en la relación de infraestructura productiva (Robles y Velázquez 2013). De acuerdo a la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC, 2017) algunas de las razones sobre la importancia de este sector son:

- La generación de riqueza: El 7.5% del PIB total de la economía nacional en el primer trimestre de 2017 fue aportado por el sector de la construcción (figura 2.9). Esta industria es la cuarta actividad económica que mayor valor agregado genera a la producción nacional.

Figura 2.9  
Participación en la producción total, 2017 1/

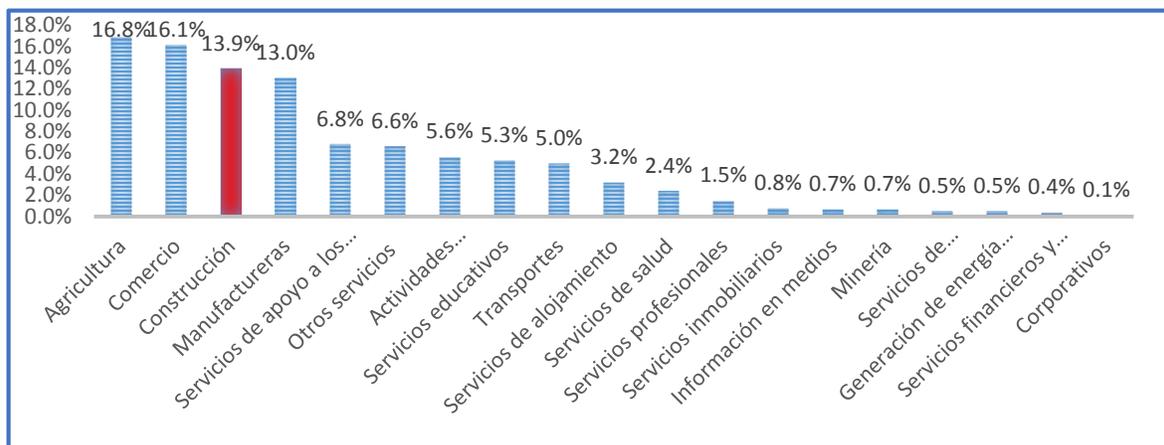


Fuente: Centro de Estudios Económicos del Sector de la Construcción (CEESCO) de la CMIC con datos del INEGI.

- Generador de empleo: Es el tercer sector más importante como generador de empleo, crea 6 millones de puestos de trabajo directos y 3 millones de puestos de trabajo indirectos (figura 2.10).

Figura 2.10

Participación en el empleo total



Fuente: Centro de Estudios Económicos del Sector de la Construcción (CEESCO) de la CMIC con datos del INEGI.

- Impacto sobre la actividad económica: Por su efecto multiplicador, impacta a 176 de las 262 ramas productivas. De cada 100 pesos que se destinan a la construcción, 45 se emplean para la compra de servicios y materiales de su cadena productiva.

De acuerdo con Poo (2003) el sector de la construcción es el que absorbe la mayor cantidad de mano de obra no calificada del país, con mayor cantidad de obras construidas, se tiene mayor cantidad de personal empleado. Conforme crecen dichas obras, aumenta la riqueza así como la generación de empleo.

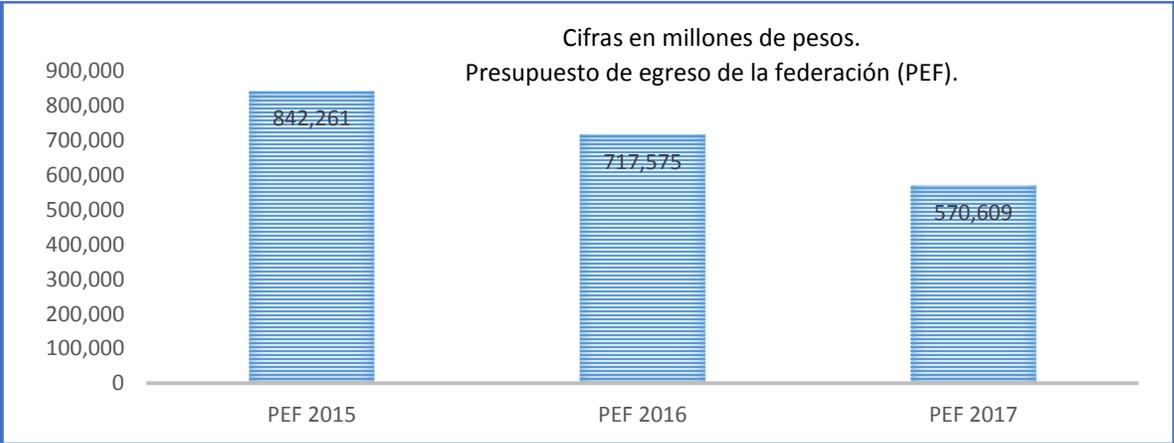
### 2.3.3 Presupuesto e inversión

El Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF 2017), registró una reducción real de (-) 23.1% con relación al aprobado en 2016 (figura 2.11), como resultado de un entorno complejo e inestable, generado por la tensión e incertidumbre

relacionada con la nueva política económica estadounidense, volatilidad en el tipo de cambio, caída en los precios internacionales del petróleo y una continua tendencia a reducir los recursos públicos para el desarrollo de Infraestructura (CMIC, 2017).

Figura: 2.11

Reducción del presupuesto de egresos de la federación



Fuente: Centro de Estudios Económicos del Sector de la Construcción (CEESCO) de la CMIC con datos del INEGI.

En el primer bimestre de 2017, la inversión en construcción, reportó una disminución de (-) 3.9% con relación al mismo período del año anterior. En lo que respecta a la inversión no residencial, presentó la mayor caída con (-) 8.7%, mientras que la inversión residencial disminuyó (-) 2.2% (figura 2.12) (CMIC, 2017).

Figura 2.12

Inversión en construcción

| Concepto                          | Ene-Feb. 2017 |
|-----------------------------------|---------------|
| Inversión fija bruta              | (-) 1.8       |
| Construcción:                     | (-) 3.9       |
| Residencial                       | (-) 2.2       |
| No residencial                    | (-) 8.7       |
| Maquinaria y equipo:              | 1.6           |
| Nacional                          | 7.4           |
| Equipo de transporte              | 5.1           |
| Maquinaria, equipo y otros bienes | 9.6           |
| Importado                         | (-)1.2        |
| Equipo de transporte              | 7.0           |
| Maquinaria, equipo y otros bienes | (-) 2.3       |

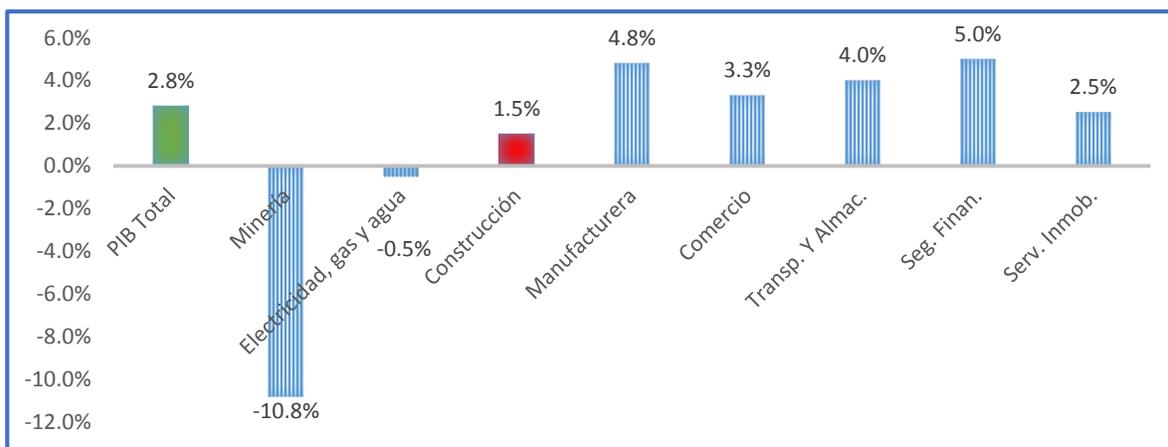
Fuente: Centro de Estudios Económicos del Sector de la Construcción (CEESCO) de la CMIC con datos del INEGI.

2.3.4 Producto Interno Bruto (PIB)

El PIB creció 2.8% (figura 2.13) en el primer trimestre de 2017 con relación al mismo período de 2016 (CMIC, 2017):

Figura 2.13

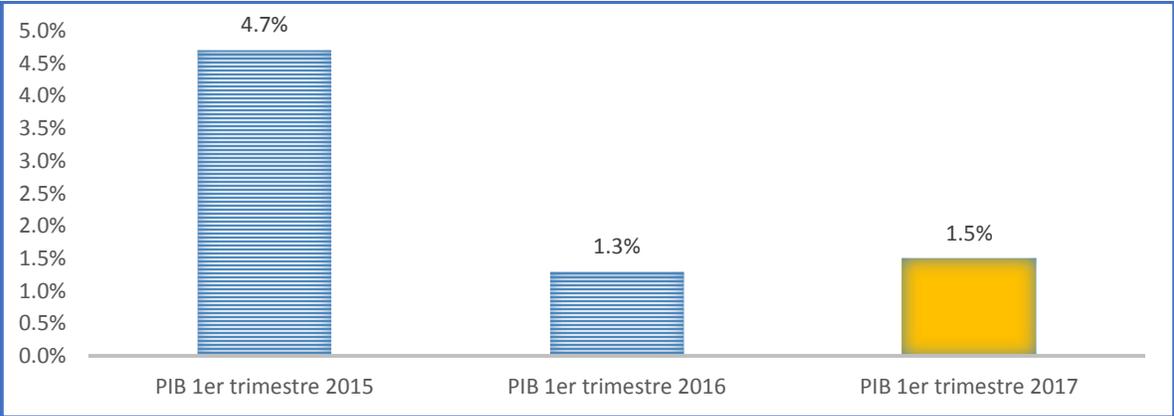
El PIB y la participación porcentual de actividades económicas



Fuente: Centro de Estudios Económicos del Sector de la Construcción (CEESCO) de la CMIC con datos del INEGI.

A su vez el sector de la construcción acumuló un crecimiento de 1.5 % durante los tres primeros meses del 2017, en comparación con el primer trimestre de 2016 (figura 2.14).

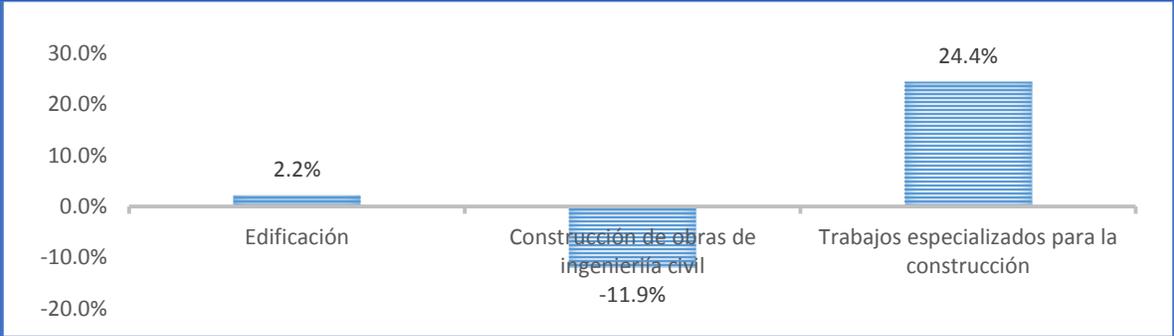
Figura 2.14  
El PIB del sector de la construcción trimestral



Fuente: Centro de Estudios Económicos del Sector de la Construcción (CEESCO) de la CMIC con datos del INEGI.

Durante el primer trimestre del 2017, la industria de la construcción fue impulsada por los trabajos de mantenimiento y albañilería (figura 2.15), al registrar un crecimiento acumulado de 24%.

Figura 2.15  
El PIB del sector de la construcción enero-marzo 2017



Fuente: Centro de Estudios Económicos del Sector de la Construcción (CEESCO) de la CMIC con datos del INEGI.

### 2.3.5 Empleo

El gobierno federal anunció que para 2017 habría otro recorte al gasto público para la industria de la construcción, por lo que la CMIC afirmó que ante tal suceso el ramo reduciría 30% en los empleos formales para ese año (Flores, 2016).

Pese a ello, de acuerdo con cifras publicadas por el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), en el mes de marzo de 2017 el empleo formal generado por el sector de la construcción presentó un crecimiento de 4.4% con relación al mismo mes de 2016. Durante el primer trimestre del mismo año, el empleo registrado al IMSS por parte de la industria de la construcción creció 3.6% con relación al mismo periodo del 2016, lo que se refleja con 53 mil 300 nuevos empleos formales (figura 2.16) (CMIC, 2017).

Figura 2.16

#### Empleos formales de la industria de la construcción

|             | 2016      | 2017      | Variación porcentaje 2017 vs 2016 | Incremento en el número de empleos con relación al mismo período del año previo. |
|-------------|-----------|-----------|-----------------------------------|--|
| Marzo       | 1,490,331 | 1,556,490 | 4.4%                              | + (66,159)   |
| Enero-Marzo | 1,486,264 | 1,539,564 | 3.6%                              | + (53,300)   |

Fuente: Centro de Estudios Económicos del Sector de la Construcción (CEESCO) con información del IMSS.

Debido a la reducción que tuvo el PEF para 2017 en la industria de la construcción, 60% de los estados registraron cifras negativas en la actividad productiva de la misma. El estado de México se encuentra dentro de los cuatro estados con mayor

participación en la actividad de la construcción (CMIC, 2017). Teniendo el proyecto de construcción del tren interurbano México-Toluca, generando con ello 17,500 empleos directos y 35 mil indirectos durante toda la construcción (S.C.T, 2017).

### 2.3.6 Impacto del precio de la gasolina y diésel

El aumento de la gasolina en México complicó aún más el panorama que ya de por sí enfrentaba la actividad económica de la industria de la construcción. El Centro de Estudios Económicos del Sector de la Construcción (CEESCO) a principios del 2017 realizó un análisis sobre el impacto del precio de la gasolina y diésel en la industria de la construcción, enfatizando en lo siguiente:

- Aumentos en el precio de alambre (varilla, alambrón, castillos de alambre) y cemento y concreto (22.9% y 12.5% respectivamente al mes de diciembre de 2016).
- Incremento en el alquiler de maquinaria y equipo de 8%.
- Aumentos en las tasas de interés que inhiben la realización de proyectos productivos y aumentan el costo del financiamiento.
- Depreciación acelerada del peso contra el dólar (factor que precipitó el incremento en el precio de las gasolinas en el mercado interno).
- Los principales insumos utilizados por la construcción son el cemento y concreto (representando hasta el 12% de los insumos totales), mientras que los productos derivados del hierro y acero representan hasta el 8%.
- El precio de la gasolina ha impactado al sector de la construcción, ya que los insumos utilizados por la industria se encuentran directamente relacionados con el uso de gasolina y diésel, son los servicios de autotransporte de carga

que representan entre el 1.5% al 2.0% del total de insumos utilizados por la construcción.

- El alquiler de maquinaria y equipo constituyen del 1 al 4% de los insumos totales en la construcción. Por lo que se estima que el aumento en el precio de la gasolina impactará entre un 4.8% a 6.0% al crecimiento de los precios en la construcción, dependiendo del subsector de que se habló y el promedio sería de un 5.4%.

El crecimiento en los precios de los materiales e insumos de la construcción presentó un leve descenso en el mes de abril (figura 2.17), en comparación con el mes anterior. Esta situación indica que el impacto del gasolinazo casi se encuentra asimilado. Si no sucede otro evento similar al de principio de año, el aumento en los precios de los materiales e insumos para la construcción tenderá a suavizarse en lo que resta del año (CMIC, 2017).

Figura 2.17

#### Aumento en los precios de los materiales



Fuente: Centro de Estudios Económicos del Sector de la Construcción (CEESCO) de la CMIC con datos del INEGI.

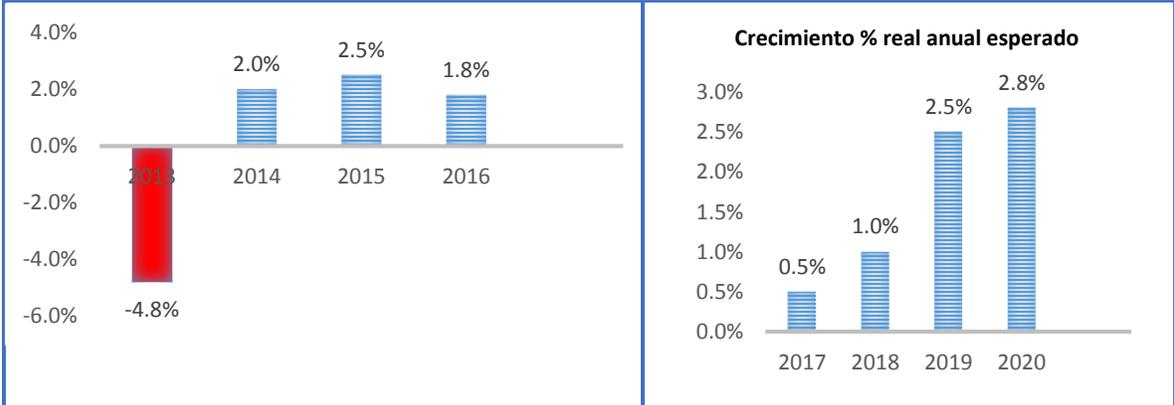
Por lo antes mencionado, 2017 fue un año complicado para el sector de la construcción, originado principalmente por la reducción de recursos públicos destinados a la inversión pública en (-) 25% con relación a lo aprobado en el presupuesto de egresos de la federación (PEF) de 2016 y por el aumento de las tasas de interés (CEESCO, 2017).

2.3.7 Perspectivas para 2018

En el actual escenario de incertidumbre económica, acentuada por la volatilidad en los mercados financieros, se piensa que la industria de la construcción crecerá en un promedio anual de 2.0% en los próximos 4 años. Bajo estas circunstancias, se espera que en 2018 la industria de la construcción crezca en un rango de entre 0.3% a 1 % (figura 2.18), muy por debajo del potencial de la industria que es entre 4 a 5% anual (CMIC, 2018).

Figura 2.18

Crecimiento esperado en el sector de la construcción en 2018



Fuente: Centro de Estudios Económicos del Sector de la Construcción (CEESCO) de la CMIC con datos del INEGI.

## 2.4 Empresa objeto de estudio

### 2.4.1 Ubicación del objeto de estudio en la industria

La clasificación de la empresa objeto de estudio se encuentra en el sector de la industria de la construcción, en el subsector 237 que pertenece a la construcción de obras de ingeniería civil, en la rama 2371 construcción de obras para el suministro de agua, petróleo, gas, energía eléctrica y telecomunicaciones y en la subrama 23711 construcción de obras para el tratamiento, distribución y suministro de agua, drenaje y riego (figura 2.19), ya que su principal cliente es la Comisión Nacional del Agua (CONAGUA), y se ocupa del mantenimiento al sistema Cutzamala.

Figura 2.19

#### Ubicación del objeto de estudio en la industria

| Sector             | Subsector  | Rama   | Subrama   |
|--------------------|--|--|---|
| 23<br>CONSTRUCCIÓN | 236<br>Edificación                                 |  |   |
|                    | 237<br>Construcción de obras de ingeniería civil   | 2371<br>Construcción de obras para el suministro de agua, petróleo, gas, energía eléctrica y telecomunicaciones. | 23711<br>Construcción de obras para el tratamiento, distribución y suministro de agua, drenaje y riego. |
|                    | 238<br>Trabajo especializado para la construcción. |  |   |

Fuente: SCIAN (2013).

### 2.4.2 Fundación

De acuerdo con información proporcionada por el dueño de esta pyme familiar “Consortio Sol, S.A de C.V.” la fundación surge con la llegada del Ing. Pedro Ceja

a Toluca, quien después de algunos años de haber vivido en Estados Unidos, trabajando en su propia constructora, regresó a México con la inquietud de desempeñarse laboralmente con base en su experiencia en el sector de la construcción, por lo que decidió crear la empresa.

Al principio, las instalaciones estaban en la planta baja de la casa de su mamá; su equipo de trabajo se integraba por un arquitecto y su esposa que hacía las funciones de recepcionista, administradora y limpieza. A su vez, subcontrataban a personal con diferentes oficios para cubrir y realizar los trabajos de remodelación de interiores y exteriores, jardinería, construcción de casa habitación, así como servicios de plomería, carpintería y albañilería, mismos que promocionaban con membrecías y volantes (figura 2.20).

Figura 2.20  
Crecimiento de la empresa anfitriona

| Año  | Sucesos en la empresa  |
|------|--|
| 2007 | Acta constitutiva ante notario público como empresa "sociedad anónima de capital variable", bajo el nombre de Consorcio Sol, S.A de C.V.   |
| 2008 | Subcontratación de personal (albañil, carpintero, plomero) para ofrecer servicios en casa-habitación.  |
| 2009 | Participación en licitaciones públicas. Primera experiencia como proveedor del gobierno federal.   |
| 2010 | Primer contacto con personal de Conagua, por lo que logró obtener su primer contrato con ellos.<br>Crecimiento en cuanto a su personal y a sus activos (maquinaria, herramientas de trabajo, camionetas).                                |
| 2011 | Varios proyectos con Conagua, la empresa tenía más de 20 empleados fijos, más los que contrataban de manera temporal. Además de los proyectos con gobierno seguían con el giro inicial de la empresa, remodelaciones en casa habitación. |
| 2012 | Obras de mantenimiento en el sistema Cutzamala, así como el inicio de diferentes contratos en municipios del Estado de México.   |
| 2013 | Contrato en el municipio de Valle de Bravo en el Estado de México  |
| 2014 | Diferentes obras en Texcoco en el Estado de México.  |
| 2015 | Obras en Mixcoac en la ciudad de México.   |
| 2016 | Participación en la construcción del tren inter urbano Toluca-México.  |

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

Posteriormente el tipo de construcción que realizaba la empresa (edificación) fue modificado a construcción de obras de ingeniería civil, debido a que el dueño comenzó a participar en licitaciones públicas. Algunas de las obras que ha tenido la empresa durante sus años de crecimiento, se pueden observar en la figura 2.21.

Figura 2.21

Obras relevantes del objeto de estudio

| Año  | Obras de la empresa Consorcio Sol, S.A de C.V   |
|------|---|
| 2008 | Servicios de albañilería, plomería, carpintería en casa habitación.   |
| 2009 | Participación en el programa de construcción de “piso firme” en comunidades rurales del estado de México por parte de SEDESOL.  |
| 2010 | Mantenimiento del Sistema Cutzamala, Estado de México.  |
| 2011 | Sustitución de tubos en el Sistema Cutzamala, Estado de México.   |
| 2012 | Sustitución de tubos en el sistema Cutzamala, Estado de México.<br>Estabilización del socavón, Ixtapan del Oro, Estado de México.<br>Fugas exteriores en conchas del Sistema Cutzamala.   |
| 2013 | Retiro de micro alga en la presa Valle de Bravo, Estado de México.<br>Sustitución de tubos en el sistema Cutzamala.<br>Fugas exteriores en conchas del Sistema Cutzamala.   |
| 2014 | Sustitución de tubos en el Sistema Cutzamala.<br>Atrache de tubos en el Sistema Cutzamala.<br>Fugas exteriores de conchas en el Sistema Cutzamala.<br>Desazolve y rectificación de los ríos brazo derecho y brazo izquierdo en Texcoco, Estado de México.<br>Construcción y puesta en operación de la planta de bombeo de las lagunas provisionales de Xalapango y Texcoco norte, Estado de México. |
| 2015 | Destape de los tubos y compuerta de la presa Mixcoac, D.F.<br>Retiro de tapón hidráulico, desazolve y puesta a punto de compuerta en lumbreras 5 y 7 Ciudad de México.  |
| 2016 | Rehabilitación de descarga y compuertas de la presa Mixcoac, Ciudad de México.<br>Construcción de la estación “Metepéc” del tren inter urbano Toluca-México.  |
| 2017 | Construcción de la estación “Metepéc” del tren inter urbano Toluca-México.<br>Mantenimiento de la planta potabilizadora en Berros.<br>Construcción de planta de carbón activado en Donato Guerra.<br>Rehabilitación de camino en presa Valle de Bravo.  |

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

### 2.4.3 Filosofía empresarial

En la información exhibida en la recepción de la empresa, en forma de collage, se aprecia el objetivo, misión, visión y valores.

Objetivo: “Somos una empresa consolidada en el área de construcción, obra civil, ingeniería hidráulica y mantenimiento industrial y electromecánico; logrando abarcar un campo importante a nivel nacional. Nuestro fiel compromiso es brindarle nuestros servicios con personal calificado”

Misión: “Satisfacer las necesidades de nuestros clientes; a través de diversa gama de servicios realizados con la más alta calidad, efectuando todas nuestras actividades con un sincero compromiso de servicio”.

Visión: “Ser un grupo de servicio líder en el mercado; que se distingue por proporcionar servicio de excelencia al cliente y una oportunidad de desarrollo profesional y personal para sus empleados; actuando con un compromiso de calidad”.

Valores: “Somos una empresa que se esfuerza día a día para ofrecer; Atención, Servicio, Respeto, Honestidad, Profesionalismo, Compromiso, Dedicación y Trabajo en equipo”.

#### 2.4.4 Principales clientes

Los principales clientes (figura 2.22) que tuvo la empresa en el año 2017, pertenecen al gobierno federal en su mayoría, la cantidad de clientes no es fija, depende de las licitaciones públicas que logren ganar durante el año.

Figura 2.22

#### Principales clientes en 2017

|   |
|---|
| La Peninsular, Compañía Constructora, S.A de C.V                      |
| Comisión Nacional del Agua  |
| Semarnat-Conagua- Organismo de Cuenca, Aguas del Valle de Toluca      |
| Comisión del Agua, del estado de México                               |
| Gobierno del Distrito Federal/ Sistema de agua de la ciudad de México |

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

Como puede observarse en la figura 2.21, la empresa constructora tuvo un crecimiento acelerado, lo que se refleja en:

- Servicio: en su primer año la empresa se dedicó a dar mantenimiento a casa habitación, un año después había obtenido contrato para el programa de construcción de “piso firme” en comunidades rurales del Estado de México por parte de la Secretaria de Desarrollo Social de México.
- Clientes: sus primeros clientes fueron amas de casa y padres de familia que requerían algún servicio de albañilería, carpintería y jardinería. Dos años después el cliente del que obtenía la totalidad de sus ingresos era el Gobierno Federal; en un inicio la Secretaria de Desarrollo Social de México (SEDESOL) y posteriormente la Comisión Nacional del Agua (CONAGUA).
- Activos: la primera oficina que tuvo la empresa se encontraba en la casa de la mamá del Ing. Fernando Ceja. Únicamente pasaron tres años para que pudieran adquirir una casa grande en la que se instaló la empresa.
- Empleados: en su primer año de operaciones la empresa tuvo tres empleados fijos, contando al empresario y a su esposa. Tres años después tenía una plantilla de 30 empleados fijos, entre operativos y administrativos.
- Facturación: la empresa en sus primeros dos años de actividades facturó en miles de pesos. En su tercer y cuarto año, la empresa contabilizó sus ingresos en millones de pesos.

## CAPITULO III

### PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA Y MÉTODO DE TRABAJO

#### 3.1 Descripción del problema

En una conversación inicial con tres empleados que tienen personal a su cargo, (contador, tesorera, responsable de equipo y maquinaria), se les preguntó si detectaban algún problema que estuviera afectando los resultados de la empresa constructora. Los mencionados son:

- No hay organigrama.
- Hace falta la delimitación de funciones por puesto.
- Ausencia de políticas, objetivos y estrategias.
- Control y centralismo de administración de la empresa por parte del dueño, lo que impide a los empleados realizar ciertas actividades por falta de autorización.
- Interferencia del dueño en indicaciones ya otorgadas por el responsable de área, provocando el desorden sobre lo ya planeado.
- Liderazgo autocrático por parte del dueño.
- Desconfianza por parte de los dueños hacia los empleados que administran recursos financieros.
- Insatisfacción laboral del personal.
- Actitudes poco sanas de los dueños (padre e hijo) hacia los empleados y la organización. Por ejemplo: reprender frente a todos y con gritos o regaños.

Además de lo anterior, es preciso puntualizar el crecimiento acelerado que ha tenido la empresa constructora, lo que probablemente repercutió en la ausencia de una organización formalizada.

### 3.2 Justificación

De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2014) en México las pequeñas y medianas empresas (pymes), representa 99.8% de los 4 millones 15 mil unidades empresariales que existen en México, 90% son empresas familiares generando 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país, por lo que tienen un alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional (Carriedo, 2017).

Para que las pequeñas y medianas empresas logren tener eficiencia y eficacia, así como el cumplimiento de sus objetivos, se requiere del aporte fundamental de sus recursos humanos, ya que no es suficiente con los recursos tecnológicos y financieros o con modernas estructuras organizativas (López, et al. 2011).

Los principales problemas que enfrenta una empresa familiar se presentan en su organización afectando directamente a la productividad y desarrollo de las mismas, por lo que 70% de los negocios familiares desaparecen después de la muerte de su fundador, sólo entre un 10 y un 15% consiguen llegar a la tercera generación (Mayo, et al. 2016).

La Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC) informa que enfrenta, en lo que resta de 2016 y 2017, una serie de elementos que simbolizan un foco de alarma para la estabilidad económica, debido a restricciones presupuestales, consecuencia de la baja en los precios del petróleo en la economía mexicana y en la industria de la construcción (CMIC, 2016).

De acuerdo con French, Bell y Zawacki (2007) y Guízar (2013) es importante estudiar el DO por diversas razones.

*Primero*, funciona. El DO puede mejorar el desempeño individual, crear una mejor moral y aumentar la rentabilidad organizacional, así como establecer relaciones interpersonales más eficaces.

*Segundo*, el enfoque y métodos del DO ayudan a sobrevivir en un mundo de cambios rápidos que se presentan en individuos, entorno, organizaciones y grupos, son aplicados en todas las organizaciones e industrias actuales,

*Tercero*, se reconoce que la parte más importante en las organizaciones son los bienes humanos: El DO ofrece una diversidad de métodos para fortalecer el lado humano de las organizaciones para beneficiar tanto al individuo como a éstas.

*Cuarto*, el DO es una fórmula para manejar el cambio, una herramienta que apoya para que la empresa se convierta en una organización eficaz.

En el marco de lo anterior, se busca que esta investigación contribuya a la empresa a realizar sus actividades de manera eficaz y eficiente. Con la intervención en DO se ayuda a todos los empleados que pertenecen a la organización, ya que les garantiza un lugar mejor y estable para trabajar, obteniendo así la satisfacción de los empleados, motivación y trabajo en equipo, donde la empresa se preocupe por el bienestar de los empleados y ellos del bienestar de la organización.

### 3.3 Preguntas de investigación

¿En qué medida las técnicas de investigación cualitativa contribuyen a la elaboración del diagnóstico tecnoestructural en la pyme familiar constructora?

¿Cuáles son las fuerzas impulsoras y restrictivas para el cambio detectadas en el proceso de intervención?

¿Cuáles son las características de una propuesta atractiva de intervención tecnoestructural con enfoque en desarrollo organizacional, que aproveche las oportunidades de mejora en la empresa?

¿Cómo lograr que la gerencia de la pyme familiar colabore con la instrumentación de la propuesta de intervención?

### 3.4 Objetivos

#### 3.4.1 Objetivo General

Proponer una intervención tecnoestructural (diseño estructural, calidad de vida en el trabajo y diseño del trabajo) en una pyme familiar del ramo de la construcción, con enfoque en desarrollo organizacional para lograr la eficiencia y salud organizacional.

#### 3.4.2 Objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico tecnoestructural (diseño estructural, calidad de vida en el trabajo y diseño del trabajo) en la pyme familiar, mediante técnicas de investigación cualitativa.
- Identificar las fuerzas impulsoras y restrictivas para el cambio en el proceso de intervención.

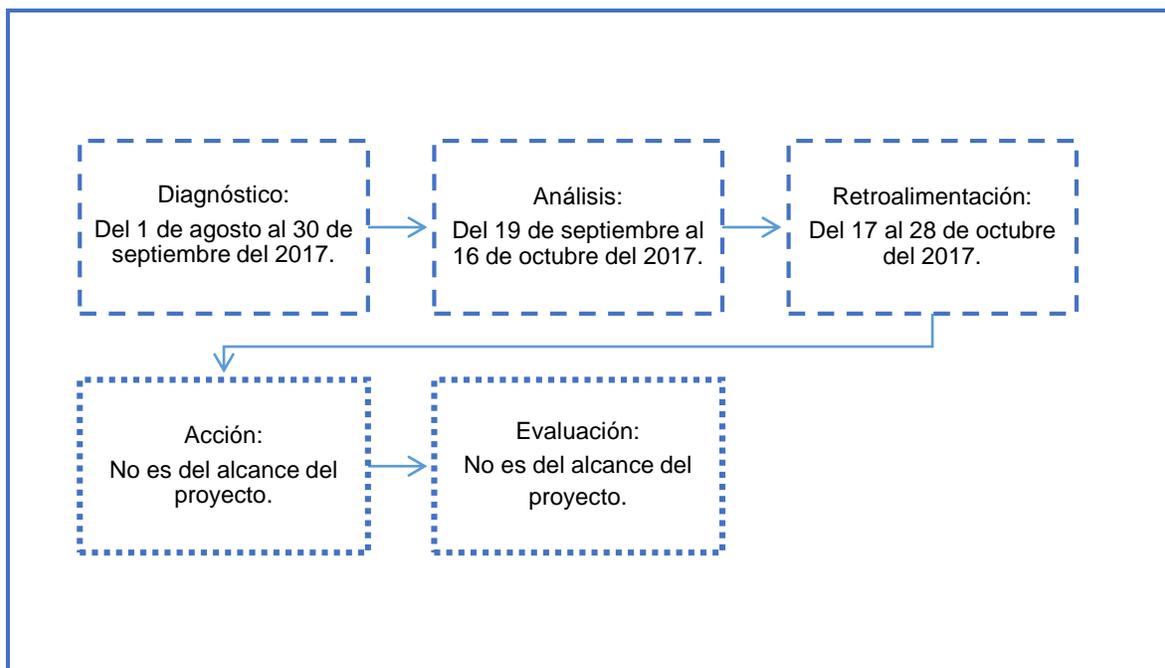
- Presentar el diagnóstico tecnoestructural a los empleados y dueños de la pyme familiar.
- Entregar a los dueños de la pyme familiar la propuesta de intervención tecnoestructural con enfoque en desarrollo organizacional.

### 3.5 Método de trabajo

El trabajo fue realizado con base en el modelo de cambio planeado de investigación-acción (figura 3.1). La ejecución de dicho modelo se llevó a cabo en sus tres primeras fases (diagnóstico, análisis, retroalimentación).

Figura 3.1

Método de trabajo/ Modelo de investigación-acción



Fuente: Hernández et al. (2011:104).

- - - - Realizado en 2017, (anexo II)
- ..... Programado para 2018

### 3.5.1 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo CUAL-cuan, ya que está enfocada a comprender la situación actual de la empresa desde la perspectiva de los empleados y se han utilizado técnicas de investigación cualitativa para la recolección de datos, tiene enfoque cuantitativo al mostrar los resultados a través de frecuencias (absoluta y relativa).

También es una investigación aplicada porque está dirigida a proponer soluciones a los problemas que confirma el diagnóstico tecnoestructural de la pyme familiar. Así mismo es una investigación de campo, pues los datos son coleccionados directamente con los sujetos de estudio. De igual forma es descriptiva debido a que detalla la situación de la empresa, lo que permite generar un diagnóstico. Por último, es una investigación transversal, al recabarse los datos en un momento determinado.

### 3.5.2 Población y muestra

#### a) Unidad de análisis

Los sujetos de estudio fueron 42 empleados fijos, entre personal administrativo, ingenieros, arquitectos y operativos.

#### b) Tamaño de muestra

La entrevista se aplicó a 18 empleados ( sujetos voluntarios): 16 entrevistados se encontraban trabajando en oficina y dos en obra, ubicada en el km 27+350 del Canal Cutzamala, en la comunidad de San Cayetano Morelos en Toluca, Estado de México.

### 3.5.3 Recolección de datos

Se llevó a cabo utilizando técnicas de investigación cualitativa: entrevista, observación y conversaciones informales con los empleados.

Así mismo, es importante resaltar la experiencia laboral de quien esto escribe durante cuatro años interrumpidos, lo que contribuyó al conocimiento sobre la problemática que aqueja a la empresa desde hace algún tiempo y que, además, facilitó la detección del problema en el diagnóstico organizacional.

Las 18 entrevistas se realizaron durante el periodo del 8 al 30 de agosto del 2017 a personal administrativo, ingenieros, arquitectos, y operativos. A pesar de que se contó con una guía de entrevista (figura 3.2), durante el desarrollo de la misma cambió el orden y la estructura, pues de acuerdo a las respuestas de los empleados se iban eliminando o anexando preguntas que no se encontraban en la guía, por lo que la entrevista llevada a cabo fue semiestructurada.

Se realizó observación con participación pasiva y moderada. Como lo señala Hernández, et al. (2010), en la primera únicamente se estuvo presente en los acontecimientos sin interactuar con los protagonistas del suceso. En la segunda se cuestionó el porqué de lo que estaba sucediendo en el momento observado.

Posterior a las entrevistas, el personal de intendencia y el contador general buscaron a la entrevistadora para compartir a detalle problemas que enfrentaban. La información obtenida en las conversaciones informales y en la observación no fue transcrita, pese a ello, fue útil para reafirmar la proporcionada en la entrevista.

Figura 3.2

Guía de entrevista semiestructurada

|  |         |                           |
|--|---------|---------------------------|
| Fecha:   | Hora:   |                           |
| Lugar:   |         |                           |
| Entrevistado:  | Puesto: | Antigüedad en la empresa: |
| <p>Introducción: Hola buenas tardes, como se les informó previamente el objetivo del diagnóstico es detectar oportunidades de mejora, por lo que se necesita que su información sea lo más sincera posible, para obtener un diagnóstico certero de la situación de la empresa.</p> <p>Es importante que usted sepa que toda la información que proporcione en este momento será totalmente confidencial, sólo necesito pedir su autorización para que me permita grabar la entrevista y así se pueda tener el fundamento escrito de la misma.</p>  |         |                           |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- ¿Cuánto tiempo lleva laborando en esta empresa?</li> <li>2.- ¿Cuál es su puesto?</li> <li>3.- ¿Tiene claras sus actividades a desempeñar, cuáles son?</li> <li>4.- ¿Quién es su jefe inmediato, a quién le reporta?</li> <li>5.- ¿Tiene personal a su cargo?</li> <li>6.- ¿Toma decisiones en el desempeño de sus actividades, si-no por qué?</li> <li>7.- ¿Se tienen objetivos, reglamento, políticas en la empresa?</li> <li>8.- ¿De qué forma su trabajo contribuye al cumplimiento del objetivo general de la empresa?</li> <li>9.- ¿Sabe que espera la empresa de usted?</li> <li>10.- ¿Cómo ve la relación entre los dueños de la empresa?</li> <li>11.- ¿Cuénteme los problemas que enfrenta en su trabajo, porque lo dice, deme un ejemplo?</li> <li>12.- ¿Detecta alguna problemática que esté afectando los resultados de la empresa?</li> <li>13.- ¿Qué le gustaría hacer que no hace actualmente?</li> <li>14.- ¿Alguna otra aportación?</li> </ol> |         |                           |
| <p>Cierre de entrevista: Por su amabilidad muchas gracias, en cuanto se tenga el análisis del diagnóstico se compartirá con todos ustedes, que tenga un buen día.</p>  |         |                           |

3.5.4 Análisis de datos

Para el análisis de datos se utilizó un software básico (Excel y Word), en donde se transcribieron las entrevistas, se examinó, categorizó y graficó la información obtenida a partir del modelo de intervención tecnoestructural (figura 3.3) en DO por Guízar (2013). Una vez transcritas las 18 entrevistas (anexo III), se realizó la sistematización de los datos a partir de lo propuesto por González (1999):

1) Conceptualización: selección de aseveraciones en las entrevistas. Se identificaron 250 unidades de análisis que proporcionaron información relevante

para el diagnóstico. Teniendo la selección de aseveraciones, se escribió el número del entrevistado para referencia y se numeraron al final de cada oración. Ejemplo:

12.- ¿Cuénteme los problemas que enfrenta en su trabajo?

**E5) Aquí siempre todo urge, y como no te han delimitado tus funciones, no sabes hasta donde es tu alcance, tomas responsabilidades o actividades que no te corresponden y por eso se acumula tu trabajo 202.** Por ejemplo ahorita el Ing. Pedro me solicito los gastos por obra y creo que eso no me corresponde.

## 2) Categorización en meta códigos y códigos

Figura 3.3

### Modelo de categorías en intervención tecnoestructural

| Clasificación                 | Metacódigo                                | Código  |
|-------------------------------|---|---|
| Diseño estructural            | Diferenciación                            | Delimitación de funciones                                   |
|                               |   | Cadena de mando   |
|                               |   | Tramo de control  |
|                               | Formalización                             | Políticas   |
|                               |   | Reglamento interno  |
|                               |   | Objetivos   |
|                               | Centralización                            | Autoridad únicamente en el dueño                            |
|                               | Integración                               | Reuniones   |
|                               |   | Imposibilidad para cumplir objetivos                        |
|                               |   | Proceso administrativo                                      |
| Calidad de vida en el trabajo | Supervisión                               | Inspección a los empleados                                  |
|                               | Trabajo desafiante                        | Trabajo en equipo   |
|                               | Clima laboral                             | Apreciación del empleado sobre el ambiente laboral          |
|                               | Equidad (Mod. De J. Stacy)                | Recompensa percibida por el empleado                        |
|                               | Desarrollo integral                       | Capacitación  |
|                               |   | Expectativas de la empresa                                  |
|                               |   | Herramientas y materiales                                   |
| Reconocimiento al trabajo     | Agradecimiento al empleado por su trabajo |   |
| Diseño del trabajo            | Significado de la tarea                   | Conciencia del empleado sobre la importancia de su trabajo. |
|                               | Autonomía                                 | Toma de decisiones por parte de los empleados               |
|                               | Retroalimentación                         | Comunicación con los empleados sobre su desempeño laboral   |

3) Organización y estructuración: Se estructuró la información en tablas, que incluyen metacódigo, código y categoría, presentados en frecuencias (absoluta y relativa). Ejemplo:

| Metacódigo            | Código             | Categoría       | Frecuencias |          |
|-----------------------|--------------------|-----------------|-------------|----------|
|                       |                    |                 | Absoluta    | Relativa |
| Formalización<br>(46) | Políticas          | Establecido     | 0           |          |
|                       |                    | No establecido  | 18          | 39%      |
|                       | Reglamento interno | Determinado     | 0           |          |
|                       |                    | No determinado  | 23          | 50%      |
|                       | Objetivos          | Establecidos    | 0           |          |
|                       |                    | No establecidos | 5           | 11%      |
| Total                 |                    |                 | 46          | 100%     |

**CAPÍTULO IV**  
**DIAGNÓSTICO TECNOESTRUCTURAL DE UNA PYME FAMILIAR**  
**CONSTRUCTORA**

Una de las principales causas que impide la supervivencia de las pymes es la ausencia de una administración estratégica (Sánchez, 2011). La administración ha sido una peculiaridad de las grandes firmas y, en contraparte, la pyme se ha caracterizado por su ausencia (Torres, 2011).

Algunas de las causas por las que las pymes desaparecen en sus primeros cinco años de vida, son la falta de atención en las funciones administrativas. La planeación centralizada en el dueño de la empresa y un manejo informal en la gestión cotidiana (Anzola, 2011). Por lo antes mencionado, es indispensable la implementación del proceso administrativo en la pyme familiar constructora.

En el marco de lo anterior, es importante enfatizar sobre la importancia de realizar un diagnóstico organizacional que permita a la empresa identificar sus dificultades y buscar la manera de solucionarlos. Por lo que “la organización debe estar atenta a los problemas y oportunidades, porque la necesidad observada de cambio es lo que permite la realización del diagnóstico en la empresa” (Chiavenato, 2006:323).

En el presente capítulo se muestran los resultados obtenidos del diagnóstico tecnoestructural en una pyme familiar constructora, que permitió detectar las oportunidades de mejora, y con ello, proponer intervenciones, con la finalidad de que la empresa tenga los resultados esperados por los dueños de la misma.

## 4.1 Caracterización de la muestra

Figura 4.1

Caracterización de la muestra (n= 18)

| Factor                           | Categoría                | Frecuencia                       |      |
|----------------------------------|--------------------------|----------------------------------|------|
| Factores sociodemográficos       | Género                   | Femenino                         | 17 % |
|                                  |                          | Masculino                        | 83 % |
|                                  | Edad                     | Entre 21 y 30 años               | 33 % |
|                                  |                          | Entre 31 y 40 años               | 28 % |
|                                  |                          | Entre 41 y 50 años               | 22 % |
|                                  |                          | Más de 51 años                   | 17 % |
|                                  | Estado civil             | Soltero                          | 28 % |
|                                  |                          | Casado                           | 56 % |
|                                  |                          | Unión libre                      | 11 % |
|                                  |                          | Divorciado                       | 5 %  |
|                                  | Escolaridad              | Primaria                         | 17 % |
|                                  |                          | Secundaria                       | 6 %  |
|                                  |                          | Preparatoria                     | 22 % |
| Licenciatura                     |                          | 55 %                             |      |
| Factores organizacionales        | Puesto                   | Operativos                       | 33 % |
|                                  |                          | Ingenieros y Arquitectos         | 39 % |
|                                  |                          | Administrativos                  | 28 % |
|                                  | Antigüedad en la empresa | Menos de un año                  | 22 % |
|                                  |                          | Entre 1 y 3 años                 | 45 % |
|                                  |                          | Entre 4 y 9 años                 | 33 % |
|                                  | Personal a cargo         | Si                               | 33 % |
|                                  |                          | No                               | 67 % |
|                                  | Sueldo mensual           | Entre \$5,000.00 y \$7,000.00.   | 22 % |
|                                  |                          | Entre \$ 8,000.00 y \$ 10,000.00 | 39 % |
|                                  |                          | Entre \$11,000.00 y \$20,000.00. | 33 % |
| Entre \$21,000.00 y \$40,000.00. |                          | 6 %                              |      |

De una muestra no probabilística de 18 sujetos que laboraron en una empresa constructora durante el segundo semestre de 2017, 83% eran hombres, confirmando los datos presentados por INEGI en el censo económico (2009), donde menciona que del total de personas que trabajan en el sector de la construcción, 90% son hombres. Respecto a la edad, 33% tenían entre 21 y 30 años, 28% entre 31 y 40 años, 22% entre 41 y 50 años y 17% tenían más de 51 años. En cuanto al

estado civil, prevalecen los empleados casados (56%), 28% de los sujetos eran solteros, 11% estaban en unión libre y el resto (5%) divorciado. En relación a la escolaridad, 55% tenían profesional; 22% cursaron preparatoria, 6% secundaria. El resto (17%) terminó sólo la primaria.

La distribución por puestos fue la siguiente: 6 personas a nivel operativo, 7 arquitectos e ingenieros (lo que responde a la naturaleza de la organización) y 5 en puestos administrativos. Según la información arrojada en cuanto a la antigüedad del personal en la constructora, 22% tenía menos de un año, lo que significa que la empresa había realizado contrataciones recientemente. El 45% tenía entre uno y tres años de antigüedad laboral; el resto entre cuatro y nueve años. Más de la mitad de los empleados (67%) no ejercían autoridad sobre el personal, mientras que un tercio sí tenía personal a su cargo.

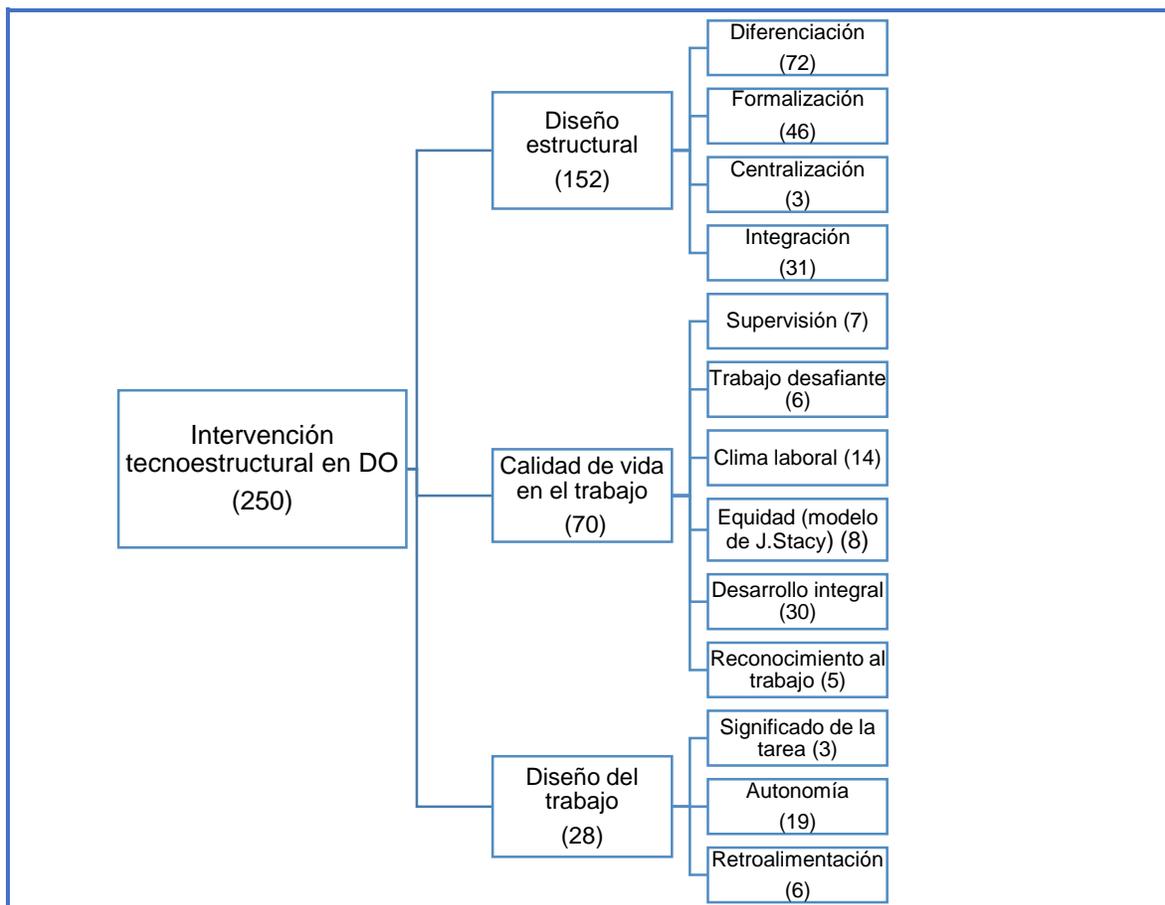
La industria de la construcción registra el sueldo más alto con \$13,346.00 promedio para trabajadores eventuales (Flores, 2016). En el caso de la empresa anfitriona, más de la mitad de los empleados (61%) tiene un sueldo mensual entre \$5,000.00 y \$10,000.00, y casi 40% obtiene un sueldo entre \$11,000.00 y \$40,000.00. De acuerdo a la estimación presentada en el sitio web para la búsqueda de empleo Indeed (2017), los sueldos de la empresa anfitriona exceden el promedio en la industria de la construcción en México. En la página se muestra un sueldo mensual para el ingeniero civil de \$9,638.00, mientras que la empresa paga a sus ingenieros civiles un promedio de \$17,000.00 mensuales. Otro ejemplo de ello es para el analista de costos registrado por Indeed con un sueldo promedio de \$8,000.00 al mes, puesto pagado por la empresa en \$20,000.00 mensuales.

## 4.2 Detección de oportunidades de mejora en la pyme familiar constructora

El diagnóstico fue elaborado a través de un modelo de categorización (figura 4.2) siguiendo lo propuesto por Guízar (2013) y Chiavenato (2001). Entre paréntesis está incluido el número de unidades de análisis<sup>3</sup> correspondientes. Posterior al modelo, la información se muestra en tablas que incluyen metacódigo, código, categoría, y frecuencias (absoluta y relativa).

Figura 4.2

### Modelo de categorización



<sup>3</sup> En la investigación cualitativa, las unidades de análisis son aquellas ideas o aseveraciones expresadas por los sujetos de estudio en la entrevista.

#### 4.2.1 Sobre el diseño estructural

Retomando a Jones (2013) el diseño estructural es el medio que permite a la organización elegir aspectos estructurales y culturales, para que responda a las demandas de su medio cambiante, logrando con ello el cumplimiento de los objetivos y su supervivencia.

Figura 4.3  
Frecuencias de diferenciación

| Metacódigo             | Código                    | Categoría       | Frecuencias |          |
|------------------------|---------------------------|-----------------|-------------|----------|
|                        |                           |                 | Absoluta    | Relativa |
| Diferenciación<br>(72) | Delimitación de funciones | Establecida     | 18          | 25%      |
|                        |                           | No establecida  | 27          | 38%      |
|                        | Cadena de mando           | Identificada    | 9           | 12%      |
|                        |                           | No identificada | 12          | 17%      |
|                        | Tramo de control          | Amplio          | 5           | 7%       |
|                        |                           | Reducido        | 1           | 1%       |
| Total                  |                           |                 | 72          | 100%     |

Casi la mitad de las aseveraciones detectadas (38%) reflejan que no todos los empleados tienen claras las actividades a realizar. Sin embargo, algunas (25%) muestran lo contrario, es decir, sí tienen claras las actividades que realizan, pero no siempre corresponden a su puesto. Estas son algunas expresiones:

“Tengo claras las actividades que realizo, pero no las que tendría que hacer.” E2

“... todo urge, y como no te han delimitado tus funciones, tomas responsabilidades o actividades que no te corresponden y por eso se acumula tu trabajo” E5

“Se deben delimitar los puestos, ya que muchas veces hacemos de todo” E2

Robbins y Judge (2009:22) definen a la cadena de mando como “aquella línea de autoridad que desciende del máximo nivel de la organización al escalón más bajo, y aclara quién reporta a quién”. Pese a la importancia que ésta tiene en las organizaciones, las unidades de análisis detectadas (17%) revelan que los

participantes en el estudio no tienen claro quién es su jefe inmediato y a quién deberían acudir en caso necesario.

“No sé quién es mi jefe inmediato” E5

“Estoy confundida ya no sé a quién dirigirme. Es importante que definan quién será el jefe” E8

“Mi jefe era el Ing. Adrián y ahorita no sé” E17

“No está claro con quién debemos dirigirnos” E1

Partiendo de que el tramo de control es el número de empleados que le reportan a un mismo supervisor (Daft, 2015), de acuerdo con información proporcionada por los empleados de la empresa, 7% de las aseveraciones indican que tienen un tramo de control amplio, lo que podría impedir el cumplimiento de los objetivos en el tiempo establecido. Las organizaciones tienden a desarrollar tramos de control estrechos, partiendo de la lógica que entre más empleados se tengan por supervisar, menor será el control sobre el resultado de su trabajo (Hitt, Black y Porter, 2006). Los responsables de obra en la constructora consideran que supervisar y coordinar a mucha gente es un desgaste.

“En esta obra tengo a mi cargo a un arquitecto, dos ingenieros y 80 empleados operativos” E1

“Tengo a mi cargo a 25 personas entre albañil, herrero, ayudante general y dos cabos en esta obra” E10

“Esta obra estuvo un poco más complicada porque trabajaban alrededor de 200 empleados, tienes que ver todo lo referente a la obra, y no cuentas con nadie que se responsabilice del personal” E1

“Directamente tengo a un empleado a mi cargo, ya no tengo injerencia en el resto del personal” E7

Partiendo de Chiavenato (2001:210) que define a la formalización como “la existencia de reglas y reglamentos que prescriben cómo, cuándo y porqué se ejecutan las tareas”, se deduce que no existe grado de formalización en la constructora, debido a que no se tiene por escrito políticas (39%), reglamento interno (50%) y tampoco objetivos (11%).

Figura 4.4  
Frecuencias de formalización

| Metacódigo            | Código             | Categoría       | Frecuencias |          |
|-----------------------|--------------------|-----------------|-------------|----------|
|                       |                    |                 | Absoluta    | Relativa |
| Formalización<br>(46) | Políticas          | Establecido     | 0           |          |
|                       |                    | No establecido  | 18          | 39%      |
|                       | Reglamento interno | Determinado     | 0           |          |
|                       |                    | No determinado  | 23          | 50%      |
|                       | Objetivos          | Establecidos    | 0           |          |
|                       |                    | No establecidos | 5           | 11%      |
| Total                 |                    |                 | 46          | 100%     |

Pese a la necesidad de la formalización para fines de control del comportamiento del personal, actualmente las organizaciones disminuyeron el uso de reglas estrictas y estandarizadas, por lo que se rigen por la confianza en el personal para desarrollar las actividades de manera eficiente (Robbins y Coutler, 2010). Sin embargo, en el caso estudiado, las unidades de análisis reflejan que los empleados solicitan que se tengan por escrito reglamento interno, políticas y objetivos, argumentando que con ello, tanto los empleados como los jefes se harán más responsables de sus actos.

#### Políticas no establecidas

“Por opinión de los trabajadores nos tomamos tiempo para el desayuno, pero no han asignado el permiso ni establecido nada, a veces se enojan los jefes pero no lo hablan con nadie.” E5

“...políticas tampoco tenemos” E14

“No se respeta tu horario de comida, siempre te están llamando o solicitando algunas cosas” E5

#### Reglamento interno no determinado

“Reglamento interno no existe y esto funciona en cuanto al miedo que se le tiene al ingeniero” E7

“...estaría mejor si se implementa un reglamento para hacernos más responsables” E4

“Se necesita un reglamento porque todos hacemos lo que queremos” E8

“Estaría mejor que hubiera un reglamento donde estuvieran las cosas claras” E11

“Yo creo que debería haber un reglamento, así nos haríamos más responsables y también haríamos más responsable al patrón” E17

### Objetivos no establecidos

“No se tienen objetivos” E2

“Me imagino que la empresa debe tener objetivos, los ves en recepción, pero que los veas aplicados o que sepas cuál es el objetivo de tu área no, al menos en mi puesto definido no los tengo”E5

“...objetivos no los conozco”E14

Figura 4.5

### Frecuencias de centralización

| Metacódigo            | Código                              | Categoría   | Frecuencias |          |
|-----------------------|-------------------------------------|-------------|-------------|----------|
|                       |                                     |             | Absoluta    | Relativa |
| Centralización<br>(3) | Autoridad únicamente en el<br>dueño | Existente   | 3           | 100%     |
|                       |                                     | Inexistente | 0           |          |
|                       | Total                               |             | 3           | 100%     |

El hecho de que en la empresa se tenga control total por parte del dueño (100%) puede llegar a ser una desventaja. Las unidades de análisis revelan que algunas veces los empleados no pueden hacer sus actividades porque el dueño se ausenta de la oficina o simplemente no contesta el teléfono, y por falta de autorización se retrasan en el cumplimiento de sus labores. Otro inconveniente de la centralización reside en que el responsable de tomar decisiones tiene poco contacto con las personas y situaciones involucradas, dado que, por su posición jerárquica se encuentra lejos de los hechos y las circunstancias (Chiavenato, 2006).

“...yo no puedo tomar la decisión porque incluye el factor económico, eso lo debe hacer el Ing. Pedro” E10

“...es que el Ing. Pedro controla todo, necesitamos que él delegue a alguien” E1

“...las decisiones fuertes se deben tomar con conocimiento de los dueños, se les tiene que consultar, el ingeniero tiene la última palabra” E10

El concepto de integración es definido como “la cooperación e interacción entre las partes de la organización, favoreciendo la coordinación de personas y actividades

para el cumplimiento de los objetivos organizacionales” (Hitt, Black y Porter, 2006: 231).

Figura 4.6

Frecuencias de integración

| Metacódigo          | Código                               | Categoría       | Frecuencias |          |
|---------------------|--------------------------------------|-----------------|-------------|----------|
|                     |                                      |                 | Absoluta    | Relativa |
| Integración<br>(31) | Reuniones                            | Ausencia        | 4           | 13%      |
|                     |                                      | Existencia      | 0           |          |
|                     | Imposibilidad para cumplir objetivos | Si existe       | 10          | 32%      |
|                     |                                      | No existe       | 0           |          |
|                     | Proceso administrativo               | No implementado | 17          | 55%      |
|                     |                                      | Implementado    | 0           |          |
| Total               |                                      |                 | 31          | 100%     |

La empresa constructora no ha buscado medios de coordinación intraorganizacional, ya que las aseveraciones reflejan que los empleados no han presenciado reuniones de ningún tipo (13%), se mencionan circunstancias que lejos de contribuir a la realización de sus actividades, las impiden (32%). Así mismo, las unidades de análisis revelan que no se ha llevado a cabo una planeación, organización, dirección y control de forma escrita para el conocimiento de todos los integrantes (55%).

Ausencia de reuniones

“Nos hace falta juntarnos por área para comentar las cosas que no se dicen” E10

“...hacer reuniones periódicas para no solo resolver problemas sino prever” E11

“Me gustaría que se hicieran reuniones al mes o quincenales para que el ingeniero diga lo que no le parece de nosotros, o igual para que nosotros como empleados tengamos más comunicación” E6

“Sería bueno que tuviéramos reuniones porque te despeja muchas dudas” E7

Imposibilidad para cumplir objetivos

“En ocasiones, por falta de autorización no puedo darle seguimiento a mi trabajo” E2

“Necesito mi espacio para trabajar y así poder llevar control de entradas y salidas de maquinaria, así como mantenimiento” E4

“Me dijeron que podía apoyarme con Sandy la recepcionista y con el chofer, pero cuando los necesito para algo, el Ing. Pedro o César ya les asignaron alguna actividad, y como no me informan que disponen de ellos me limitan a realizar mis actividades” E5

“En las nóminas no me entregan su información a tiempo, tienen que entregarlas el miércoles después de mediodía y me las entregan en la noche o el jueves temprano, eso me retrasa” E11

“En contabilidad debes pedir tres días antes la información que se necesita, y si no se lo pides antes, con todas sus letras te dice,” no puedo y háblale al ingeniero” E18

#### Proceso administrativo no implementado

“El principal problema es que no existe administración” E6

“La base de una empresa, es una buena administración y en esta empresa no se tiene” E18

“Hay veces que no se tiene organización, en ocasiones me dan una indicación de trabajo a las 5:50 pm cuando ya es la hora de salida” E3

“Como empresa puede crecer mucho, pero por la falta de organización no ha llegado tan lejos” E4

“Yo no sé cómo ha salido el trabajo, porque se necesita un control y coordinación que aquí no hay” E1

“Que haya coordinación desde ayudante hasta jefe” E14

“La empresa no tenía los pagos correspondientes del mes, por falta de una planeación para el cobro” E12

#### 4.2.2 Sobre calidad de vida en el trabajo

Actualmente las condiciones de trabajo favorables, son demandadas con mayor frecuencia, los empleados buscan que la empresa les ofrezca un equilibrio entre su vida personal y laboral.

A pesar de que el trabajo proporciona recursos económicos para cubrir sus necesidades, puede ser cansado, estresante e inadecuado con la vida familiar y social, por lo que el desarrollo de sus actividades laborales no es el mejor (Alves, Cirera y Carlos, 2013). Por lo antes expuesto, las empresas han descubierto las ventajas de proporcionar a sus empleados una calidad de vida laboral, obteniendo mejores resultados de su esfuerzo laboral.

Definir las actividades del personal y establecer límites en el comportamiento de trabajo es una característica que comparten todas las organizaciones, no importa

su tamaño o enfoque, por lo que hace indispensable otorgar a algunos empleados el compromiso de inspeccionar a otros, ya que es preciso que todo plan de acción sea supervisado para conocer si los resultados fueron los esperados, en caso de no ser así, conocer las causas y solucionarlo (Robbins y DeCenzo, 2008).

Figura 4.7

Frecuencias de supervisión

| Metacódigo         | Código                     | Categoría  | Frecuencias |          |
|--------------------|----------------------------|------------|-------------|----------|
|                    |                            |            | Absoluta    | Relativa |
| Supervisión<br>(7) | Inspección a los empleados | Adecuada   | 1           | 14%      |
|                    |                            | Inadecuada | 6           | 86%      |
|                    | Total                      |            | 7           | 100%     |

Pese a lo indispensable que es la supervisión para las organizaciones, las unidades de análisis detectadas revelan que los empleados de la constructora no han tenido supervisión, y que tampoco les han pedido reportes sobre el avance de sus actividades (86%), como ellos consideran debería ser. Sin embargo, se ha reconocido la necesidad de ser supervisados, ya que las aseveraciones reflejan que algunos de los colaboradores se hacen flojos sin el adecuado control y vigilancia. La minoría de las unidades de análisis (14%) indica que únicamente el departamento de contabilidad es auditado externamente y de manera anual.

“No le reporto a nadie, no me han supervisado ni revisado nada” E5

“No me supervisan, ni piden informes como debería ser, creo que debe haber una persona de supervisión” E5

“No tenemos residente de obra y se necesita alguien que supervise y que pueda hablar con los clientes porque nos paramos nosotros, y no nos ven aptos” E17

“La gente ya se acostumbró que si no hay una autoridad como César o el ingeniero, no hacen nada” E7

“La gente flojea cuando no tienen supervisión” E13

“En mi departamento de contabilidad, anualmente me audita alguien externo” E7

Debido a los cambios que han experimentado las organizaciones, la forma de trabajo se ha ido modificando. Actualmente se demanda la colaboración y cooperación para el logro de los objetivos organizacionales, eliminando así el individualismo, por lo que el trabajo en equipo es considerado como un desafío, ya que requiere de conocimientos, habilidades y aptitudes para adaptarse a otros y lograr un objetivo en común (Torrelles, et al. 2011).

Figura 4.8

Frecuencias de trabajo desafiante

| Metacódigo             | Código            | Categoría   | Frecuencias |          |
|------------------------|-------------------|-------------|-------------|----------|
|                        |                   |             | Absoluta    | Relativa |
| Trabajo desafiante (6) | Trabajo en equipo | Existente   | 3           | 50%      |
|                        |                   | Inexistente | 3           | 50%      |
|                        | Total             |             |             | 6        |

Reconociendo los beneficios que tiene el trabajo en equipo, la mitad de las aseveraciones exponen que se ha trabajado en equipo y que se han tenido mejores resultados que cuando no se hacen equipos de trabajo. Por otra parte, las unidades de análisis revelan que los empleados con base en su experiencia han solicitado al dueño de la empresa trabajar en equipo, ya que han alcanzado los objetivos cuando se ha trabajado de esa manera, pero por falta de personal no se ha logrado la funcionalidad de los equipos.

“...es una dinámica que ya tenemos, cuando ellos necesitan ayuda y yo no tengo actividades, colaboro con ellos sin problema” E3

“En una obra anterior en el Cutzamala, estuvimos ejecutando el Ing. Adrián y yo, se logró ejecutar y cobrar al mismo tiempo porque estuvieron el Arq. Sánchez y Paco viendo la parte de cobro, trabajamos día y noche pero ellos siempre cobrando” E7

“...hicimos equipos de trabajo, con base en sus capacidades que se observaron” E1

“...que la gente se ponga las pilas y trabaje en equipo” E13

“... es conveniente que lo trabajemos un poquito más, reunirnos para fijar metas, objetivos y trabajar en equipo” E10”

“...otra cosa necesaria es trabajar en equipo” E13

El clima laboral es definido como la “apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales, a las relaciones entre las personas y el ambiente físico, que inciden en el comportamiento, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo” (García, 2009:48).

Figura 4.9

Frecuencias de clima laboral

| Metacódigo            | Código   | Categoría    | Frecuencias |          |
|-----------------------|--|--------------|-------------|----------|
|                       |  |              | Absoluta    | Relativa |
| Clima laboral<br>(14) | Apreciación del empleado sobre el ambiente laboral | Improductivo | 13          | 93%      |
|                       |  | Productivo   | 1           | 7%       |
|                       | Total  |              | 14          | 100%     |

Por lo antes mencionado, puede deducirse que un clima laboral armonioso aumenta la productividad, por lo que es necesario e importante gestionarlo en las organizaciones.

Las principales causas identificadas del clima laboral tenso en la empresa constructora son las actitudes y comunicación que tienen los dueños (padre e hijo) de la empresa con sus empleados. Debido a que casi la totalidad de las unidades de análisis reflejan que los empresarios se dirigen hacia los colaboradores de forma irrespetuosa y con gritos (93%). El resto asegura que actualmente las relaciones entre compañeros son cordiales (7%).

#### Clima laboral improductivo

“El Ing. Pedro no tiene tacto para tratar a la gente, de igual manera César” E4

“...no me gusta que hagan comparación con la persona anterior en mi puesto, no valoran mi trabajo, lo demeritan tanto los jefes como los compañeros” E5

“...El Ing. Pedro se enoja y tiene una manera muy déspota, agresiva y grosera de dirigirse a la gente, y César no tiene respeto hacia los trabajadores” E4

“...al que veo un poco más es a César, y la relación que tiene con los empleados no es respetuosa, él tienen una forma de hablar que no está bien, habla con groserías” E8

“...César no se da a respetar y les habla con groserías a los empleados” E11

“Alguna vez el ingeniero nos definió a todos de manera ofensiva, entonces yo dije, “ay caray, eso somos para él”, y posteriormente me dijo, es que me han fregado mucho, es que todos son unos..., ya te imaginarás” E18

#### Clima laboral productivo

“Ahora ya hay más compañerismo, si alguien cumple años cooperamos para el pastel, también salimos a jugar cartas y ahora se tiene buena relación entre todos los empleados” E11

La teoría de la equidad se ha enfocado a la percepción del empleado respecto a la cantidad y asignación de recompensas entre los individuos, lo que se conoce como justicia distributiva. “Los empleados perciben que sus organizaciones son justas cuando creen que los resultados que recibieron, la forma en la que fueron recibidos, son justos” (Robbins y Judge, 2009:195).

Figura 4.10

#### Frecuencias de equidad

| Metacódigo     | Código                               | Categoría | Frecuencias |          |
|----------------|--------------------------------------|-----------|-------------|----------|
|                |                                      |           | Absoluta    | Relativa |
| Equidad<br>(8) | Recompensa percibida por el empleado | Injusta   | 7           | 88%      |
|                |                                      | Justa     | 1           | 12%      |
|                | Total                                | 8         | 100%        |          |

Sin embargo, lo que para alguien puede ser justo para alguien más no lo será. En este caso, la percepción sobre recompensas injustas en la organización es mayoritaria (88%), las aseveraciones reflejan que algunos empleados afirman dar

mucho a la empresa y no recibir nada a cambio. Así mismo, existe una minoría que percibe que las recompensas otorgadas respecto a su contribución son justas (12%).

“...hicimos un cambio de tubería y con los precios que hice, él le gano como el 400% y no me dio nada” E18  
 “...ahorita que estoy en el tren salgo a las 2:00 o 3:00 am, a veces me quedo a trabajar toda la noche o todo el día, mi sueldo es el mismo estando en obra u oficina. Le he comentado al Ing. Pedro y me dice que lo vea con César y él me dice que lo vea con su papá” E1

“...les pago a algunos empleados pero luego no están de acuerdo con la cantidad que les entrego, dicen que trabajan más y les pagan menos, y tienen razón porque ha pasado conmigo, en ocasiones trabajo más y me pagan lo mismo y así no conviene” E8

“...voy subiendo de nivel y con el mismo sueldo, y así no me dan ganas de cambiar de actividades, le he dicho que ya llevo nueve años y creo que nos merecemos un aumento” E16

“...y luego nos dice que no le avanzamos, pero imagínese con ese sueldo no hay motivación” E16

“Me gusta el trabajo, me dan teléfono, auto para llevármelo a casa, hay ciertos beneficios pero sí llega a cansar, ya que también se trabaja en fin de semana” E1

Los empleados requieren de nuevo conocimiento y desarrollo de destrezas para asumir los cambios que enfrentan sus organizaciones. Por ello, la necesidad de la capacitación y desarrollo son indispensables en las organizaciones (Wayne, 2010).

Figura 4.11

Frecuencias de desarrollo integral

| Metacódigo               | Código                     | Categoría     | Frecuencias |          |
|--------------------------|----------------------------|---------------|-------------|----------|
|                          |                            |               | Absoluta    | Relativa |
| Desarrollo integral (30) | Capacitación               | Existente     | 1           | 3%       |
|                          |                            | Inexistente   | 8           | 27%      |
|                          | Expectativas de la empresa | Conocidas     | 2           | 7%       |
|                          |                            | Desconocidas  | 13          | 43%      |
|                          | Herramientas y materiales  | Insuficientes | 6           | 20%      |
|                          |                            | Suficientes   | 0           |          |
| Total                    |                            |               | 30          | 100%     |

Pese a la importancia de la capacitación, 27% de las unidades de análisis reflejan que la constructora no la otorga a sus trabajadores, la minoría (3%) refiere que se concede únicamente a ciertos departamentos, comúnmente suele ser el de contabilidad, creyendo que el resto no la necesita.

“Es necesaria la capacitación para los trabajadores, a veces el patrón nos manda empleados que no saben y les tienes que enseñar, pero se nos dificulta enseñar y sacar el trabajo” E16

“Faltaría la capacitación, si inviertes en la capacitación te irá mejor, es necesario creer en la gente” E10

“A mí me gustaría que me enseñaran a usar la computadora para llevar un mejor control” E13

“Yo quisiera ponerme al día con el scanner, apenas la empresa compró uno, yo lo sé utilizar pero me falta familiarizarme un poquito más” E15

En palabras propias, la comunicación entre la empresa y el trabajador es vital para el desarrollo de la misma, ya que es necesario informar al empleado específicamente lo que se espera de ellos. Es decir, que el empleado conozca las expectativas que la empresa tiene sobre él.

En el objeto de estudio esto no se lleva a cabo ya que casi todas las aseveraciones reflejan que los empleados solo suponen lo que la empresa espera de ellos (43%), y los que sí tienen conocimiento sobre lo que la empresa necesita de ellos (7%) se encuentran en un mismo departamento.

“No sé qué espera la empresa de mí, supongo que los equipos y el internet estén funcionando bien, nunca me lo dijeron pero es lo que hago” E2

“No sé qué espera la empresa de mí, pero pretendo saberlo, mantener en armonía toda la maquinaria” E4

“Debería de saber qué espera la empresa de mí, pero no lo sé, supongo que dar avances, ejecutar la obra y terminar en cierto plazo” E9

“La empresa espera de mí una portación de conocimientos, tener más rapidez en cuánto a los trámites, me lo comentó el contador cuando ingresé” E6

Otra obligación de la empresa consiste en otorgar lo necesario al empleado para el cumplimiento de sus labores. Sin embargo, todas las unidades de análisis revelan

que el hecho de no contar con las herramientas necesarias podría obstaculizar el cumplimiento de los objetivos.

“...los dueños a veces son muy exigentes con lo que necesitan, pero en ocasiones no tenemos las herramientas necesarias ni el tiempo” E2

“...sí no cuentas con las herramientas necesarias no puedes lograr tu objetivo” E5

“...el equipo de trabajo a veces nos tarda un poquito en llegar y siento que le falta un buen mantenimiento2 E10

Los líderes que más reconocen y motivan a sus empleados tienen 42% de mayor productividad que aquellos que no lo hacen, debido a que éstos poseen una necesidad de conocer si los resultados obtenidos en su trabajo son los esperados por su jefe inmediato, por lo que escuchar de su parte que hicieron un trabajo excelente, es emocionante y satisfactorio para ellos (Jacobis, 2017)

Figura 4.12

Frecuencias de reconocimiento al trabajo

| Metacódigo                    | Código                                    | Categoría | Frecuencias |          |
|-------------------------------|---|-----------|-------------|----------|
|                               |   |           | Absoluta    | Relativa |
| Reconocimiento al trabajo (5) | Agradecimiento al empleado por su trabajo | Si        | 0           |          |
|                               |   | No        | 5           | 100%     |
|                               | Total                                     |           |             | 5        |

En este caso, la totalidad de las unidades de análisis reflejan que en la constructora no se reconoce el trabajo de los empleados, lo cual podría lograr un efecto negativo en su motivación. Incluso, las aseveraciones revelan que los empleados comentan que ese reconocimiento no siempre debe ser económico.

“...a mí me da un bajón que a veces no valoran el trabajo de uno, a mí no me interesaría que me dieran más dinero, pero sí que dijeran “trabajas bien”, que nos dieran una autoestima para arriba y no para abajo” E17

“...sí reconocieran el trabajo uno le echa más ganas” E17

“...te das cuenta que no valoran tu trabajo, porque a veces ni las gracias te dan y esas acciones te bajan la autoestima” E8

“...a veces los patrones dicen que nos tardamos mucho en hacer el trabajo, pero ellos no se dan cuenta de las complicaciones que pueden surgir” E16

“...que reconozcan el trabajo de cada persona, a veces el reconocimiento económico no es lo mejor porque nunca te va a alcanzar” E17

#### 4.2.3 Sobre el diseño del trabajo

En el diseño de trabajo se procura la salud física, emocional y psicológica del empleado, así como las necesidades de la empresa. Hackman y Oldham (1976) identifican dimensiones (significado de la tarea, autonomía, retroalimentación) necesarias en el puesto para enriquecerlo, lo que permitirá aumentar la motivación y satisfacción del empleado, así como reducir la rotación y el ausentismo, por lo que la organización aumentaría la productividad.

Figura 4.13

Frecuencias de significado de la tarea

| Metacódigo                  | Código  | Categoría | Frecuencias |          |
|-----------------------------|---|-----------|-------------|----------|
|                             |   |           | Absoluta    | Relativa |
| Significado de la tarea (3) | Conciencia del empleado sobre la importancia de su trabajo. | Si        | 3           | 100%     |
|                             |   | No        | 0           |          |
|                             | Total   |           | 3           | 100%     |

Los administradores deben conocer la interpretación de cada empleado respecto a su realidad en la empresa, si creen que su trabajo es bueno o malo, únicamente es su percepción, en caso de existir discrepancia en ello, debe ser aclarado (Robbins y Judge, 2009). Pese a ello, únicamente tres unidades de análisis reflejan la importancia del trabajo. Asimismo, revelan que los dueños de la empresa no reconocen el impacto de las actividades realizadas por los empleados para el logro de los objetivos organizacionales.

“...mi trabajo es muy importante porque si no hay maquinaria para trabajar no se pueden hacer las obras” E4  
 “...si yo hago el presupuesto mal la empresa gana menos, ellos no entienden esa parte, no entienden que la parte económica es el 70% y el otro 30% es la ejecución” E18  
 “...creo que mi trabajo tiene una responsabilidad muy grande porque los autos se mueven y deben quedar bien” E15

Para que los empleados se responsabilicen del éxito o fracaso de su trabajo, es preciso otorgar autonomía, de tal modo que su rendimiento sea visto como resultado de su iniciativa, esfuerzo y habilidad. Cuando se tiene información para tomar decisiones respecto al trabajo propio, suele ser decepcionante cuando no se permite hacerlo (Benavides, 2014). En el marco de lo anterior, es importante otorgar al empleado cierto grado de autonomía para realizar sus actividades, lo cual no podría ser fácil para algunos directivos, por falta de confianza en las capacidades y habilidades del empleado para una apropiada toma de decisiones.

Figura 4.14

Frecuencias de autonomía

| Metacódigo        | Código  | Categoría   | Frecuencias |          |
|-------------------|---|-------------|-------------|----------|
|                   |   |             | Absoluta    | Relativa |
| Autonomía<br>(19) | Toma de decisiones por parte de los empleados | Existente   | 11          | 58%      |
|                   |   | Inexistente | 8           | 42%      |
|                   | Total   |             |             | 19       |

En la empresa se ha detectado que la mayoría de las unidades de análisis (58%) revelan que sí se tiene autonomía en el desempeño de las actividades, pero eso no significa que haya sido otorgada intencionalmente por los dueños, sino que debido a las circunstancias se han visto forzados a tomar decisiones sin el consentimiento del jefe inmediato, y siempre en beneficio de la empresa. El resto

(42%) de las aseveraciones reflejan que no se tiene libertad para decidir en las actividades laborales.

“Sí yo tomo decisiones, tengo la libertad de mandar y también de decirles a los clientes que soy el que sabe lo que se tiene qué hacer y que entregaré buenos resultados” E16

“...cuando hay cosas buenas que se tienen que hacer sí tomo decisiones” E13

“...antes pedía autorización para todo, pero ahora yo tomo la decisión porque en ocasiones llamo para pedir autorización y nadie me contesta” E4

“...muchas veces el Ing. Pedro se dirige con personas de abajo y no con los responsables de área y eso complica las actividades”E7

“a veces el ingeniero o César envían maquinaria a obra y no me avisan, y así pierdo el control del estado y ubicación de la maquinaria” E4

Una parte fundamental del líder de un equipo es comunicar a sus colaboradores cuándo están haciendo un buen trabajo o en qué áreas podrían mejorar. Se sugiere otorgar al empleado la retroalimentación poco después del suceso en cuestión y de forma personalizada, de esa manera el empleado estará más dispuesto a escuchar y discutir su comportamiento y las posibles soluciones si se habla en privado (Hernández, 2017).

Figura 4.15

Frecuencias de retroalimentación

| Metacódigo               | Código  | Categoría | Frecuencias |          |
|--------------------------|---|-----------|-------------|----------|
|                          |   |           | Absoluta    | Relativa |
| Retroalimentación<br>(6) | Comunicación con los empleados sobre su desempeño laboral | Si        | 1           | 17%      |
|                          |   | No        | 5           | 83%      |
|                          | Total   |           | 6           | 100%     |

Sin embargo, seguir ciertas recomendaciones no siempre es fácil, ya que la mayoría de las aseveraciones (83%) reflejan que en la empresa constructora no se otorga

retroalimentación a los empleados, y una minoría (17%) revela que cuando ésta llega a existir, la manera en que se hace no es la adecuada.

“...yo cometí un error que realmente fue Paco, pero yo acepte ese error porque soy el responsable, la empresa dejo de ganar aproximadamente \$200,000.00 y el ingeniero se enojó mucho, yo le dije que no se preocupara que lo íbamos a solucionar, pero ahí si me evidenciaron y no me bajaban de tonto” E18

“...yo entiendo que cuando la riegas se te tiene que llamar la atención, pero hay maneras y lugares, no les interesa quién esté presente, llegan y te regañan” E4

“...otra cosa que tienen los dueños, es que explotan y regañan sin preguntar qué está sucediendo” E4

“...metí 24 estimaciones que él consideraba perdidas, en esas me equivoque por un centavo en el finiquito, y eso porque lo redondeo el Excel, me llamó y me dijo, “Sánchez ya estuvo de tus tonterías”, imagínate cuál es mi margen de error, no es lo que te dicen sino cómo te dicen las cosas refiriéndome a los dos” E18

“...llegan a regañar por una cosa insignificante, no les importa quién esté presente, sería importante que los errores se revisen en privado, si les molesta algo a los jefes te regañan frente de quien sea” E5

“...sí, yo también he tenido errores y me han llamado la atención, me dicen que tenga cuidado, yo creo que en eso bien.” E4

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA DE INTERVENCIÓN TECNOESTRUCTURAL EN UNA PYME FAMILIAR CONSTRUCTORA**

El DO ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de cambios rápidos como los que se presentan en los individuos, entorno, organizaciones y grupos, contribuye a que la empresa se convierta en eficaz, y que los empleados desarrollen sus actividades con mayor eficiencia, también provee a los administradores los medios para establecer relaciones interpersonales más eficaces, muestra al personal como trabajar satisfactoriamente con otros en el diagnóstico de problemas y en las soluciones apropiadas de los mismos (Guízar, 2013).

Presentar la intervención con enfoque en DO permite a la pyme familiar constructora reconocer lo significativo de su personal para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, por lo que proporcionaría lo necesario para el desempeño de sus actividades laborales, así como su bienestar físico y emocional.

#### **5.1 Fuerzas impulsoras y restrictivas para el cambio**

La identificación y análisis de las fuerzas existentes en el proyecto de cambio son indispensables, dado que, se busca disminuir las restrictivas y aumentar las impulsoras para que el cambio sea realizado con el éxito esperado

A partir del diagnóstico tecnoestructural elaborado, se muestra la siguiente matriz de fuerzas impulsoras y restrictivas para el cambio (figura 5.1) de la pyme familiar, la cual es el punto de partida para la propuesta.

Figura 5.1  
Fuerzas I y R

| Impulsoras  | Restrictivas *   |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Infraestructura, recursos financieros, relaciones con directores de organismos públicos que pueden otorgar contrato de obras y clientes potenciales para seguir obteniendo trabajo.</li> <li>2. Disposición de personal para trabajar en equipo.</li> <li>3. El dueño de la empresa ha reconocido y aceptado algunas de las debilidades que tiene su empresa, lo que permite tener apertura al cambio.</li> <li>4. Los empleados están abiertos al cambio, lo cual puede reducir la resistencia a la implementación de las propuestas.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jerarquía de autoridad no establecida.</li> <li>2. Ausencia de departamentalización.</li> <li>3. Centralización de autoridad en el dueño.</li> <li>4. No se tiene comunicación entre subordinado y empleado.</li> <li>5. No se tiene delimitación de funciones por puesto.</li> <li>6. No se realiza el proceso de selección adecuado, por lo que se contrata a personal no apto para el puesto.</li> <li>7. Inexistencia de reglamento interno, políticas y objetivos.</li> <li>8. Falta coordinación para la realización de actividades entre los dueños de la empresa y los empleados.</li> <li>9. No se lleva a cabo el proceso administrativo de forma escrita (planeación, coordinación, dirección y control), lo que significa que quizás únicamente el dueño sabe en dónde se encuentra y hacia qué rumbo dirigirse.</li> <li>10. Pérdida de material y equipo de trabajo por falta de inventario y control sobre el mismo.</li> <li>11. No se tiene un clima laboral armonioso para trabajar, debido a que los dueños se dirigen hacia sus empleados con gritos y groserías.</li> <li>12. La empresa no otorga capacitación y retroalimentación a sus empleados.</li> <li>13. Los empleados no son reconocidos cuando hacen un buen trabajo.</li> <li>14. Algunos empleados no están satisfechos con su trabajo.</li> </ol> |

\* Llegan a ser las debilidades a vencer.

La importancia de las intervenciones tecnoestructurales reside en que todas las organizaciones contienen un sistema técnico y un sistema social incluidos en el mismo ambiente, por lo que se debe buscar la perfección y consolidación del mismo (French, Bell y Zawacki, 2007).

La propuesta está constituida a partir de diseño estructural, calidad de vida en el trabajo y diseño del trabajo (figura 5.2).

Figura 5.2

### Diseño de propuestas

| Propuesta                                     | A través de  |
|---|--|
| 1.- Diseño estructural                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Creación de organigrama.</li> <li>*Análisis y descripción de puestos</li> <li>*Reglamento interior de trabajo</li> <li>*Manual de políticas</li> <li>*Diseño y aplicación de un sistema de control de inventarios</li> </ul> |
| 2.- Programa de calidad de vida en el trabajo | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Salario emocional: supervisión, desafíos laborales, espacio cómodo para trabajar, convivencia, reconocimiento, capacitación, teletrabajo, planes de formación, días libres, beneficios sociales, esparcimiento.</li> </ul>   |
| 3.-Diseño del trabajo                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Variedad en la tarea</li> <li>*Identificación con la tarea</li> <li>*Significado de la tarea</li> <li>*Autonomía</li> <li>*Retroalimentación</li> </ul>  |

#### 5.2 Propuestas de diseño estructural

Tomando como referencia las primeras 10 fuerzas restrictivas (figura 5.1) se propone el diseño estructural a través de la creación del organigrama, descripción y análisis de puestos, manual de políticas, diseño y aplicación de un sistema para control e inventario de maquinaria y equipo.

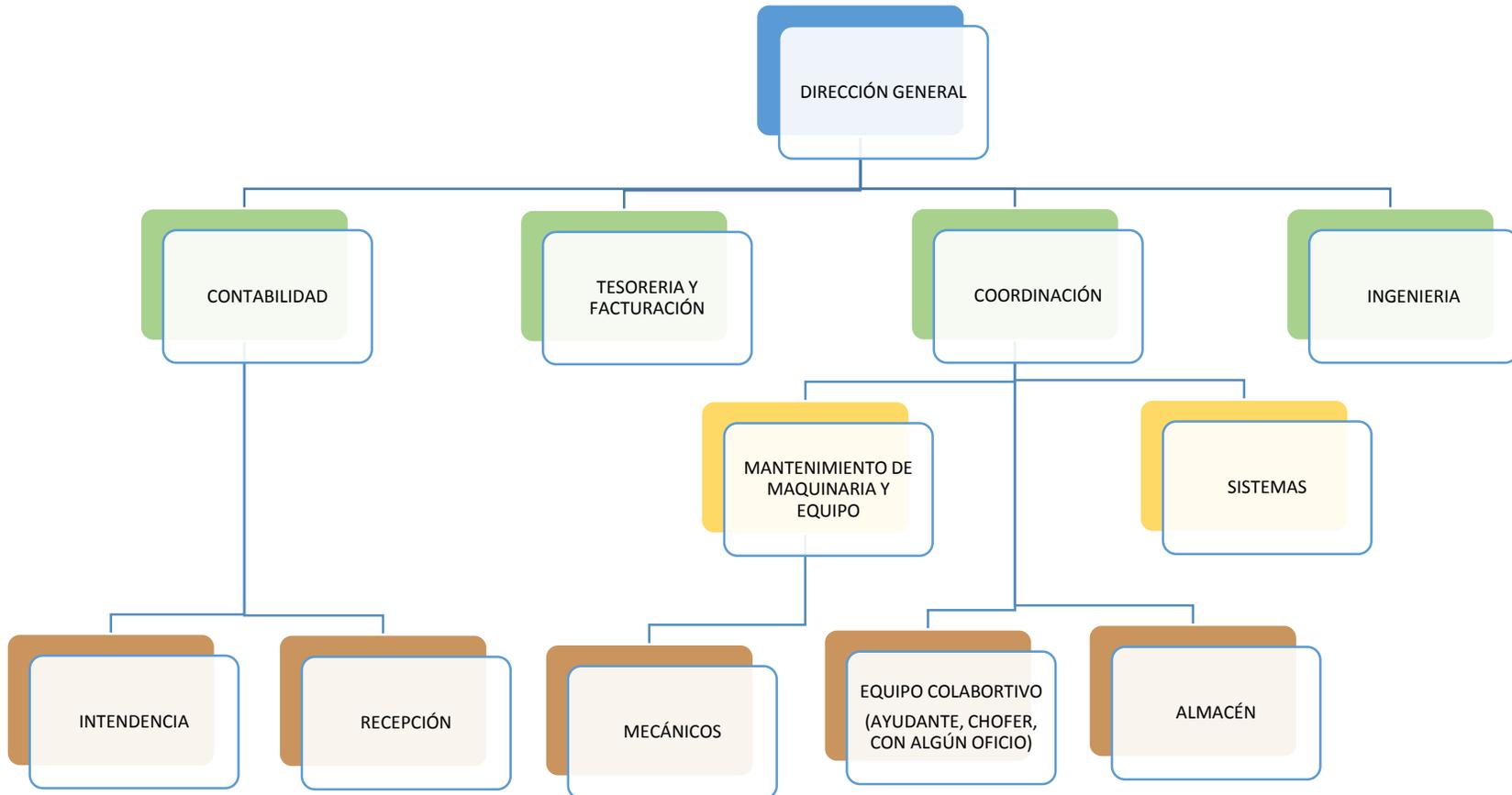


Se muestra el organigrama de la empresa (figura 5.4) con base en la observación de la que esto escribe e información que otorgaron los empleados, a saber:

- Pareciera que la jerarquía de autoridad está definida, pero no es así, ya que el dueño de la empresa, el Ing. Pedro que funge como director general otorga indicaciones a todos los empleados que tiene en su empresa, desde el contador hasta al responsable del mantenimiento de maquinaria y equipo, lo cual genera confusión por parte de los empleados.
- La persona que se encuentra en tesorería, a pesar de que recibe indicaciones del Ing. Pedro, comenta no estar segura de quién es su jefe inmediato, no le reporta a nadie sobre los resultados de su trabajo y tampoco tiene supervisión.
- En coordinación se encuentra el joven César, el hijo del dueño de la empresa, pero hay ocasiones en las que él da una indicación y el director general otra.
- En el área marcada como ingeniería, se encuentran los cuatro ingenieros que fungen como residentes de obra, y dos arquitectos que realizan la planeación y presupuesto de obra. Sin embargo, no tienen un responsable que los coordine, por lo que todos reciben indicaciones de parte del dueño de la empresa.
- Las personas de intendencia y recepción, de igual manera, afirman no tener claro quién es su jefe inmediato.

La propuesta para el organigrama es de puestos, plazas y unidades (figura 5.5) en el cual se anexan algunas notas:

Figura 5.4  
Organigrama en la pyme familiar constructora



El reclutamiento interno puede ser una fuente poderosa de motivación para los empleados, ya que éstos distinguen la posibilidad de crecimiento dentro de la organización, gracias a las oportunidades que ofrece una futura promoción (Chiavenato 2007).

En el marco de lo anterior, se recomienda dar la oportunidad a los empleados para aspirar a ocupar los puestos propuestos en el organigrama, con la evaluación necesaria para saber si son aptos, se les dará un periodo de prueba de dos meses en el cual se les proporcionarán las herramientas necesarias, incluyendo capacitación para que puedan desarrollar su trabajo de la mejor manera.

Para el puesto de administrador general se propone al C.P David Montes, debido al tiempo laborado en la organización y a las acciones que ha buscado implementar con el fin de cuidar los intereses de la empresa y el bienestar de los empleados, además de la experiencia laboral y conocimientos con los que cuenta.

Se recomienda otorgar una oportunidad de crecimiento a la persona responsable de la limpieza, proporcionándole el puesto de recepcionista y solicitar servicio externo de limpieza.

El departamento de contabilidad será cubierto por una persona externa con los conocimientos y experiencia que el puesto requiera. De igual forma el auxiliar se quedará en el mismo puesto, ya que aún no cuenta con el perfil de contador general.

En el puesto de recursos humanos, se recomienda contratar un auxiliar que apoye al administrador general, ya que por el momento será el responsable del área, siempre y cuando la carga de trabajo se lo permita.

Para el departamento de tesorería y sistemas, se pretende que sigan las mismas personas que lo están cubriendo hasta el momento.

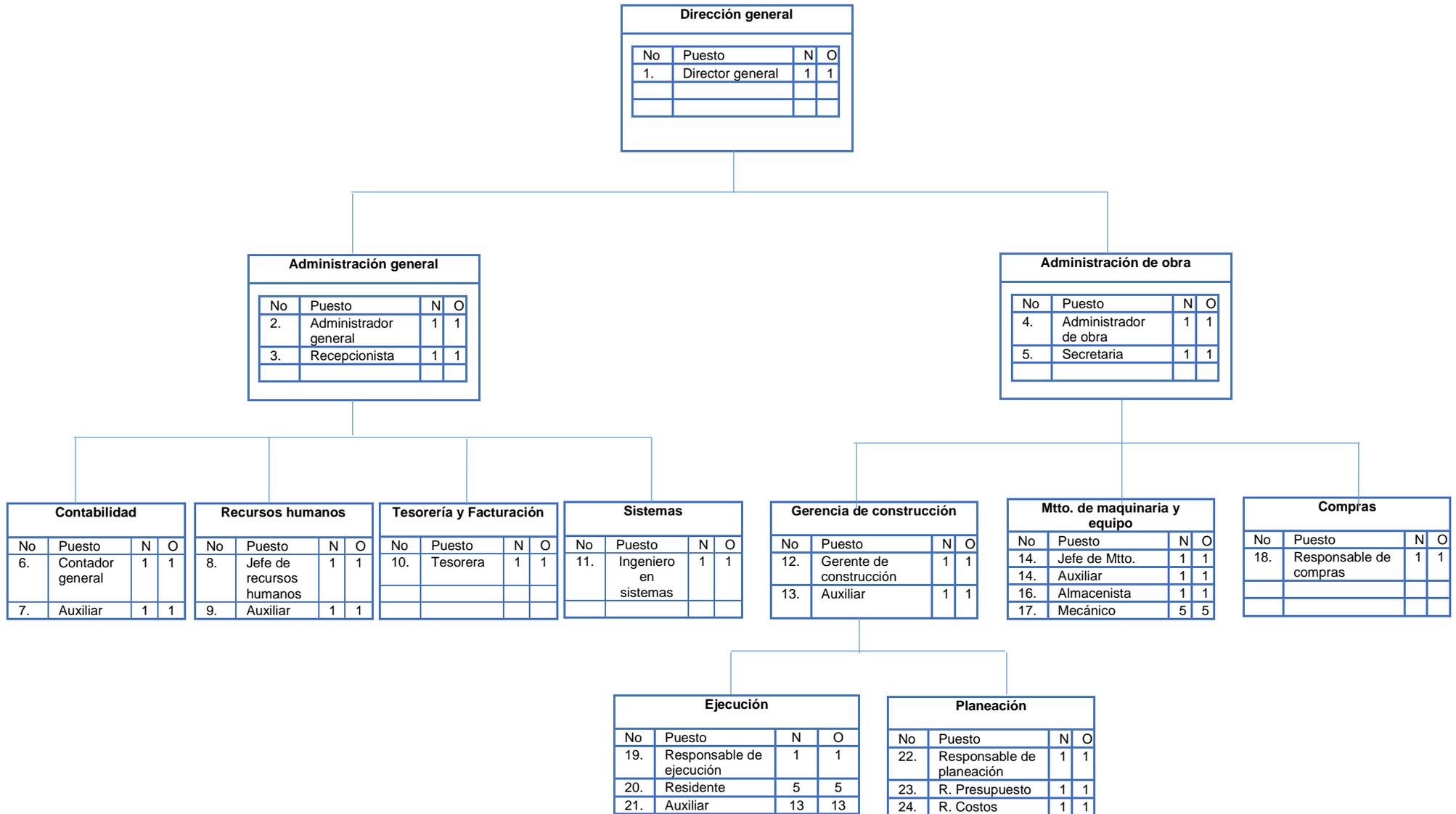
Para el puesto de administrador de obra, se contempla al joven César, hijo del dueño de la empresa, dado que se necesita una persona de total confianza para que vele por los intereses de la empresa.

La gerencia de construcción, debe ser cubierta por una persona que además de tener todos los conocimientos y experiencia en campo, cuente con habilidades directivas como: liderazgo, manejo de conflictos, toma de decisiones, motivación y adaptación al cambio, entre otras.

Por lo que se recomienda realizar las respectivas evaluaciones mediante pruebas psicométricas que valoren principalmente: inteligencia, comportamiento en el trabajo, personalidad, competencias laborales, valores y habilidades directivas. Contemplar experiencia profesional y preparación académica, así como una entrevista de evento conductual, la cual se basa principalmente en las competencias para desempeñar dicho puesto.

Se percibe por parte de la que esto escribe y del dueño de la empresa, a dos posibles candidatos para el puesto de gerencia de construcción. Pese a ello, para que el proceso de reclutamiento interno no traiga consigo enojo o resentimiento por parte del resto de los empleados por no darles la misma oportunidad, se invitará a participar a los tres ingenieros que fungen como residentes de obra y al único arquitecto que se encuentra en precios unitarios.

Figura 5.5  
Propuesta de organigrama



Para mantenimiento de maquinaria y equipo se consideran a las personas que se encuentran actualmente, contemplando al joven Miguel López como responsable y al Sr. Juan Pérez como almacenista. A la persona que se encuentra en recepción ofrecerle una oportunidad de crecimiento laboral en el puesto de compras, ya que actualmente desempeña ambos roles.

Para el departamento de planeación se detectará el número de personal necesario y se cubrirán. El departamento de ejecución por el momento se encuentra cubierto, pero de ser el caso, se atenderá dicha necesidad.

Dentro de los auxiliares se encuentra personal con algún oficio como albañil, carpintero, electricista, así como choferes y ayudantes generales.

#### 5.2.2 Análisis y descripción de puesto

El análisis de puestos es la recopilación, evaluación y organización de información acerca de diferentes trabajos, por lo que la descripción de puesto es aquella en la que se detalla de forma escrita, las responsabilidades, condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto (Werther, Davis, Guzmán, 2014).

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo, proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Asimismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace), los objetivos (por qué lo hace) (Chiavenato, 2007).

Las competencias se definen como las características demostrables en un individuo que permiten a éste el desempeño, de manera que las competencias de puestos son conductas observables y medibles que forman parte de un trabajo.

Es posible decir que el análisis de puesto basado en competencias significa describir el puesto en términos de competencias conductuales, medibles y observables (conocimientos, habilidades y/o conocimientos), que el trabajador que ocupa el puesto debe mostrar para desempeñar bien su labor (Dessler y Varela, 2011).

Por lo antes mencionado, el análisis y descripción de puestos en una organización es imprescindible. Por tal motivo, se recomienda realizarlo en la pyme familiar constructora, con la implementación de la siguiente metodología propuesta por Chiavenato (2007) (figura 5.6).

Figura 5.6

Metodología para la descripción y análisis de puestos

|   |                   |                 |               |
|---|-------------------|-----------------|---------------|
| Denominación del plan de acción:<br>Diseño estructural  |                   |                 |               |
| Descripción:<br>Realizar el análisis y descripción de puestos   |                   |                 |               |
| Objetivo:<br>Conocer las características, habilidades, aptitudes y conocimientos que necesitan tener los ocupantes de cada puesto, teniendo así a la persona apta para asumir dichas responsabilidades.   |                   |                 |               |
| Tareas:   | Tiempo/en semanas | No. De personas | Costo (pesos) |
| -Determinar los puestos a describir, analizar e incluir en el programa de análisis, sus características, naturaleza, tipología, etcétera.<br>-Obtener el organigrama de los puestos para ubicarlos.<br>-Elaborar el cronograma de trabajo.<br>-Elegir el o los métodos de análisis a emplear (observación directa, cuestionario, entrevista directa, métodos mixtos).<br>-Reclutar, seleccionar y capacitar a los analistas de puestos, que conformarán el equipo de trabajo. |                   |                 |               |



**CLAVE:** GC-001

|  |
|--|
| <b>NOMBRE DEL PUESTO</b>                 |
| Gerente de construcción                  |
| <b>AREA O DEPARTAMENTO</b>               |
| Gerencia de construcción                 |
| <b>PUESTO AL QUE REPORTA</b>             |
| Administrador de obra                    |
| <b>PUESTOS QUE LE REPORTAN</b>           |
| Responsable de planeación y de ejecución |

| <b>PERFIL DEL PUESTO</b>   |   |   |
|--|---|---|
| <b>Escolaridad</b>   | <b>Experiencia</b>                            | <b>Conocimientos</b>  |
| Licenciatura en Ingeniería Civil y posgrado en hidráulica o administración.<br>Deseable seminarios de actualización, diplomados etc. | 3 años en obra<br>3 años como administrativo. | Leyes y Reglamentos en materia de agua.<br>Leyes y Reglamentos de construcción.<br>Leyes de Obra Pública y Adquisiciones.<br>Hidráulica en general.<br>Hidrología.<br>Evaluación de Estudios y proyectos en materia de agua.<br>Procesos Constructivos.<br>Administración.<br>Microsoft Office (Word, Excel, etc.).<br>Autocad.<br>Topografía.<br><br>Se anexa tabla de las competencias requeridas para el puesto. |

### OBJETIVO DEL PUESTO

Coordinar y supervisar actividades de planeación y ejecución de obra, para garantizar un servicio de calidad al cliente, así como asegurar el cobro en tiempo y forma.

### FUNCIONES ESPECÍFICAS

a) Conocer el desarrollo de todas las obras

\* Proyectos, presupuestos, programas, especificaciones.

b) Saber la política cliente-empresa

\* Organigrama cliente, sistema administrativo cliente, prioridad de la obra para el cliente.

c) Implantar políticas por obra para:

\* Adquisición de materiales, retribución e incentivos de mano de obra, mecánica y control de pago prestaciones, selección de subcontratistas, adquisición, renta y/o movimiento de equipo, procesos constructivos.

d) Supervisar egresos de cada obra

\* Materiales, mano de obra, equipo, subcontratos, comprobación residente, autorización pagos.

e) Inspeccionar los ingresos de cada obra

\* Generadores de estimaciones, estimaciones, autorización de estimaciones, cobro de estimaciones, prestaciones, investigar y valorar trabajos extras, balances parciales, liquidación final de obra, liquidación residente, liquidación final equipo.

f) Supervisar programa de obra

\* Suministros, procesos constructivos, secuencias de equipo, soluciones alternas

g) Prever problemas de obra

\* Materiales, mano de obra, procesos constructivos

h) Informar a gerencia de obra

\* Rendimientos e insumos, avances de obra, estado de obra

Nota: Otras actividades específicas asignadas por el jefe inmediato.

| <b>MATRIZ DE COMPETENCIAS</b>          |       |   |   |   |
|--|-------|---|---|---|
| Competencias                           | Nivel |   |   |   |
|  | A     | B | C | D |
| Iniciativa                             | X     |   |   |   |
| Adaptabilidad al cambio                | X     |   |   |   |
| Autocontrol                            |       | X |   |   |
| Trabajo en equipo                      |       | X |   |   |
| Orientación al cliente o usuario       | X     |   |   |   |
| Orientación al orden y a la calidad    | X     |   |   |   |
| Comunicación                           | X     |   |   |   |
| Pensamiento analítico                  | X     |   |   |   |
| Dirección de personal                  |       | X |   |   |
| Manejo de tic                          |       |   | X |   |
| Autoconfianza                          |       | X |   |   |
| Compromiso con la organización         | X     |   |   |   |
| Orientación hacia logro                | X     |   |   |   |
| Planificación y organización           | X     |   |   |   |
| Conocimientos técnicos y profesionales | X     |   |   |   |

### 5.2.3 Reglamento interior de trabajo

De acuerdo a Ley Federal del Trabajo (LFT) en el artículo 422, el reglamento interior de trabajo “es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento”.

El reglamento interior de trabajo es el documento que le da efectividad al contrato laboral, porque mientras en este último se establecen los derechos y las obligaciones de las partes en la prestación del servicio subordinado; en el reglamento se define cómo deben cumplirse cada uno de esas prerrogativas y deberes (Gama, 2017). Reconociendo la importancia que tiene el reglamento

interior de trabajo para las empresas, se propone elaborar el reglamento de la pyme familiar constructora (figura 5.7).

El artículo 423 de la Ley Federal del Trabajo establece el mínimo de requisitos que debe contener el Reglamento, que son los siguientes:

I. Horas de entrada y salida de los trabajadores, tiempo destinado para las comidas y periodos de reposo durante la jornada.

II. Lugar y momento en que deben comenzar y terminar las jornadas de trabajo.

III. Días y horas fijados para hacer la limpieza de los establecimientos, maquinaria, aparatos y útiles de trabajo.

IV. Días y lugares de pago.

V. Normas para el uso de los asientos o sillas a que se refiere el artículo 132, fracción V.

VI. Normas para prevenir los riesgos de trabajo e instrucciones para prestar los primeros auxilios.

VII. Labores insalubres y peligrosas que no deben desempeñar los menores y la protección que deben tener las trabajadoras embarazadas.

VIII. Tiempo y forma en que los trabajadores deben someterse a los exámenes médicos, previos o periódicos, y a las medidas profilácticas que dicten las autoridades.

IX. Permisos y licencias.

X. Disposiciones disciplinarias y procedimientos para su aplicación. La suspensión en el trabajo, como medida disciplinaria, no podrá exceder de ocho días. El trabajador tendrá derecho a ser oído antes de que se aplique la sanción.

XI. Las demás normas necesarias y convenientes de acuerdo con la naturaleza de cada empresa o establecimiento, para conseguir la mayor seguridad y regularidad en el desarrollo del trabajo.

Figura 5.7

Reglamento interior de trabajo

| Denominación del plan de acción:<br>Reglamento interior de trabajo  |                   |                 |                 |
|---|-------------------|-----------------|-----------------|
| Descripción:<br>Elaborar el reglamento interior de trabajo  |                   |                 |                 |
| Objetivo:<br>Determinar la forma en que el empleado y el empleador deben cumplir con sus obligaciones   |                   |                 |                 |
| Tareas:   | Tiempo/en semanas | No. De personas | Costo (pesos)   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Realizar el diagnóstico de la empresa: analizar las contingencias de la empresa, los problemas más frecuentes entre empleador y trabajador.</li> <li>-Tener conocimiento laboral: el reglamento interno de trabajo debe estar sujeto a las normas laborales vigentes, no puede estar en contra o vulnerar un derecho fundamental del trabajador.</li> <li>-Llevar a cabo reunión con los dueños de la empresa: saber lo que piensan sobre la propuesta de reglamentar las condiciones de empleador y trabajador.</li> <li>-Hacer preguntas o acuerdos de los procedimientos más frecuentes como: sanciones, permisos, licencias, bonos, etc.</li> <li>-Realizar reunión con los gerentes o jefes: las personas que más conocen el negocio sin duda son los trabajadores, se busca realizar un reglamento interno de trabajo donde los trabajadores se sientan identificados. Los gerentes y/o jefes conocen muy bien a los trabajadores bajo su cargo, saben sus problemas, sus malos hábitos, y las posibles soluciones.</li> <li>-Ejecutar reunión con los trabajadores (en general): este es el punto más importante, si no se realiza, el reglamento interno de trabajo no funcionara. Los trabajadores lo van a ver como una medida de abuso por parte de la empresa.</li> <li>-Cuestionar a los trabajadores sobre soluciones a problemas que se han presentado en la empresa. Por ejemplo: Juan ¿Cómo debería reaccionar la empresa si un trabajador le falta el respeto a un jefe?</li> </ul> | 8 semanas         | 2 personas      | El mismo sueldo |



Figura 5.8

Metodología para el manual de políticas

|   |                   |   |                              |
|---|-------------------|---|------------------------------|
| Denominación del plan de acción:<br>Diseño estructural  |                   |   |                              |
| Descripción:<br>Manual de políticas   |                   |   |                              |
| Objetivo:<br>Contar con una herramienta que contribuya a la toma de decisiones, debido a que las políticas son guías de acción que facilitarán este proceso.  |                   |   |                              |
| Tareas:   | Tiempo/en semanas | No. De personas                         | Costo (pesos)                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Integrar el comité estratégico que elaborará las políticas, se recomienda que se integre por la dirección general, gerencias y responsables de área.</li> <li>-Capacitar al comité estratégico sobre como elaborará las políticas de cada área.</li> <li>-Identificar las políticas que se requieren en cada área y obtener el índice estratégico.</li> <li>-Elaborar las políticas: el facilitador del proceso debe explicar en un inicio como se sugiere que se elaboren las políticas.</li> <li>-Revisar y ajustar las políticas: el líder del proyecto debe reunir nuevamente al comité para la revisión y el ajuste.</li> <li>-Aprobar las políticas: deben ser aceptadas por el director general, el gerente o responsable de área.</li> <li>-Integrar las políticas al manual: aprobadas todas las políticas, deben integrarse en un solo manual.</li> <li>-Comunicar al personal sobre las políticas a seguir.</li> <li>-Entregar el manual de políticas a los responsables de cada área.</li> <li>-Mantener y mejorar el manual de políticas: se requiere darle mantenimiento, es decir, que las políticas de la empresa estén evolucionando, estén avanzando y cuando se vayan implementando nuevos procesos, o se vayan presentando nuevas situaciones, éstas darán pie a que se incluyan más políticas, se mejoren las actuales o bien desaparezcan algunas otras.</li> </ul> | 10 semanas        | 4 personas                              | El mismo sueldo              |
| Trabajo necesario:  |                   | Costo aproximado del trabajo externo:   |                              |
| Interno: 70%  | Externo:30%       | Honorarios convenidos con la consultora |                              |
| Contribución a la estrategia de la empresa  |                   | Facilidad de aplicación:                |                              |
| Alta: ***   | Media:            | Baja:                                   | Alta: ***    Media:    Baja: |

El administrador general podría ser la persona encargada de administrar, mantener y ajustar las políticas del manual, así como emitir el manual actualizado y

comunicarlo de manera efectiva a todos los afectados. Dicho todo lo anterior, se procede a realizar un ejemplo de políticas (figura 5.9) para el área de compras en la pyme familiar constructora.

Figura 5.9

Ejemplo de políticas para compras

|                  |  |   |   |
|------------------|--|---|---|
| CL               | Manual de políticas  |   | Área: Compras                                 |
|                  | Constructora Luna, S. A de C.V.  |   | Fecha de emisión:<br>18 de Octubre de<br>2017 |
|                  | Política   | 1. Compras  | Edición: 001                                  |
|                  | Finalidad  | Asegurar que las compras y adquisiciones que hace la empresa, se apeguen a los controles internos de la misma, evitando desviaciones. | Clave:<br>COPOCO-001                          |
|                  | Alcance  | Todas las áreas   | Hoja núm. 1 de 1                              |
| Núm.             | Políticas  |   |   |
| 1.1              | Cotización<br>El comprador cotizará con los actuales proveedores y también con otros para efectos de comprar al mejor precio, tomando en cuenta los días de crédito, y deberá contar con al menos tres cotizaciones, a excepción de aquellos proveedores ya calificados como proveedores confiables.   |   |   |
| 1.2              | Selección de la mejor opción<br>El comprador ya teniendo los elementos de la mejor opción, procederá a elaborar la orden de compra y conseguirá la autorización de la misma conforme al procedimiento de compras vigente. Es muy importante informar al solicitante la fecha de entrega prometida del producto.  |   |   |
| 1.3              | Calidad del producto<br>Una vez llegada la mercancía se procederá a revisar la calidad del producto, que venga en las condiciones que se pactó y si no fuera así se le notificará al proveedor para llegar a un arreglo inmediato.   |   |   |
| 1.4              | Pago a proveedores<br>Tesorería establecerá un programa de pago a proveedores informándolo oportunamente para garantizar la recepción y pago oportuno.<br>En caso de servicios prestados, la factura deberá venir autorizada para pago con firma y nombre de la persona que autoriza ese pago.<br>Se deberá entregar un contra recibo para que el proveedor tenga un comprobante de recepción de su factura. |   |   |
| 1.5              | Contratos<br>El área de compras podrá elaborar contratos para el suministro de materiales o rentas de maquinaria o equipo, los cuales deberán contar con el visto bueno del administrador de obra y/o gerente de construcción.   |   |   |
| Director general | Aprobaciones   |   | Responsable de compras                        |

### 5.2.5 Diseño de sistema de inventarios

Una de las oportunidades de mejora que tiene la pyme familiar constructora es respecto a la pérdida de maquinaria y equipo. De acuerdo con información proporcionada por los empleados, no se tiene inventario y control debido a que su resguardo está en diferentes ubicaciones, lo que propicia que no se lleve a cabo el mantenimiento preventivo, que se desconozca la ubicación y el estado funcional, así como el extravío de los mismos.

El correcto orden y administración de inventarios es uno de los principales factores que inciden en el desempeño de las empresas y en las ganancias que se obtienen, por lo cual es de vital importancia para las compañías contar con un inventario bien administrado y controlado.

Un sistema de control de inventario es el mecanismo (proceso) a través del cual una empresa lleva la administración eficiente del movimiento y almacenamiento de los bienes capitalizables y del flujo de información y recursos que surge a partir de esto. Logrando así; elevar el nivel de calidad del servicio al cliente, mejorar el flujo de efectivo de la empresa, detectar el estado funcional de la maquinaria y equipo para implementar el mantenimiento preventivo, reducir costos de fletes, reconocer robos, liberar y optimizar el espacio en el almacén, control de entradas y salidas (Castro, 2014).

A continuación se muestra las actividades (figura 5.10) que se recomiendan a la pyme familiar constructora para implementar un sistema de control de inventario de maquinaria y equipo.



### 5.3 Programa de calidad de vida en el trabajo

Retomando que la calidad de vida en el trabajo busca condiciones y ambiente de trabajo favorable que protejan y promuevan la satisfacción de los empleados mediante recompensas, seguridad laboral y oportunidades de desarrollo personal, se recomienda a la empresa otorgar al empleado el salario emocional (figura 5.11).

El salario emocional son todas aquellas retribuciones que el empleado recibe de carácter no económico, con la finalidad de satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, mejorando su calidad de vida (Alba, 2016).

Un equipo de investigadores de la Escuela de Psicología de la Universidad de Cardiff en Reino Unido realizó un estudio de campo para averiguar el impacto en la productividad de una oficina sin plantas a una “oficina verde”. Los científicos comprobaron que las oficinas que contaban con plantas verdes hacían que los trabajadores se sintieran más felices en su entorno de trabajo, se sintieran más concentrados y fuesen un 15% más productivos que los de las otras oficinas (Romero, 2015).

Algunos empresarios todavía consideran que la actualización y capacitación de sus empleados resulta un gasto innecesario, diversos especialistas en recursos humanos advierten que la capacitación en las pequeñas y medianas empresas es un imperativo que no se debe dejar de realizar, ya que permite mejorar la productividad, la gestión y la optimización de recursos (Entrepreneur, 2014).

Unas palabras de agradecimiento dichas sinceramente por la persona apropiada en el momento oportuno pueden significar más para un empleado que un aumento de sueldo o una recompensa formal (Folgado, 2016).

Figura 5.11

Programa de calidad de vida en el trabajo

| Denominación del plan de acción:<br>Programa de calidad de vida en el trabajo.  |                   |  |                                      |
|---|-------------------|--|--------------------------------------|
| Descripción:<br>Salario emocional.  |                   |  |                                      |
| Objetivo:<br>Proporcionar a los empleados condiciones y ambiente de trabajo favorable que proteja y promueva la satisfacción.   |                   |  |                                      |
| Tareas:   | Tiempo/en semanas | No. De personas                            | Costo (pesos)                        |
| <p><b>Supervisión</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Realizar plan de trabajo por departamento o área, anual, semestral y mensual, para que todo el equipo conozca lo que debe hacer y tengan supervisión del programa de trabajo.</li> <li>-Tener reuniones semanales entre los integrantes del departamento y su responsable, para pedir informes sobre lo que han hecho, verificando que sea conforme a los planes ya establecidos.</li> </ul>  | 4 semanas         | Las involucradas                           | Sin costo extra                      |
| <p><b>Desafío laboral</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Hacer en la medida de lo posible que el trabajo de los empleados no sea tan rutinario, así como detectar sus habilidades, creatividad y desarrollarlas.</li> <li>-Otorgar a los ingenieros la oportunidad de adquirir trabajo para la empresa (investigar y participar en licitaciones de obra).</li> </ul>   |                   |  |                                      |
| <p><b>Espacio cómodo para trabajar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Proveer al empleado mobiliario para resguardar su material de trabajo (carpetas, libros, hojas, etc.), logrando que sus escritorios estén libres y tengan más espacio para trabajar cómodamente.</li> <li>-Hacer una distribución de espacios adecuada, haciendo partícipes a los empleados con opiniones que indiquen de qué forma podrían tener un espacio de trabajo agradable.</li> <li>-Integrar áreas verdes en la oficina (plantas de sombra).</li> </ul> | 1 semana          | Las involucradas                           | De acuerdo al presupuesto autorizado |
| <p><b>Convivencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Organizar reuniones semestrales (carne asada, día de café, torneo de futbol, etc.) para integrar a los empleados de la empresa.</li> </ul>  |                   | Los responsables de organizar la actividad | De acuerdo al presupuesto autorizado |
| <p><b>Reconocimiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Felicitarse personalmente al empleado por un trabajo excepcional y utilizar el buen desempeño como base para la promoción.</li> </ul>  |                   | Gerentes y responsables de área            | Sin costo extra                      |

Continuación de figura 5.11

| Tareas:   | Tiempo/en semanas        | No. De personas  | Costo (pesos)                        |
|---|--------------------------|--|--------------------------------------|
| <p>-Reconocer públicamente el buen rendimiento de algún empleado.<br/>                     -Desarrollar reuniones para celebrar éxitos individuales y grupales.<br/>                     -Ofrecer un viaje nacional con todos los gastos pagados por cinco días al empleado del año (definir indicadores). Si es casado, se paga el viaje para esposa e hijos. En caso de ser soltero, para él y una persona más.</p> <p>Capacitación,<br/>                     -Detectar las necesidades de capacitación que tienen los empleados.<br/>                     -Clasificar y jerarquizar las necesidades de capacitación.<br/>                     -Establecer los objetivos y estrategias a seguir en la capacitación.<br/>                     -Elaborar un programa de capacitación.<br/>                     -Ejecutar la capacitación y evaluar los resultados.</p> <p>Teletrabajo<br/>                     -Admitir el home office una vez al mes a los empleados que su puesto lo permita.</p> <p>Planes de formación<br/>                     -Proporcionar a los empleados cursos y talleres que no estén directamente relacionados con su trabajo diario.</p> <p>Días libres<br/>                     -Otorgar un sábado libre a todos los empleados una vez al mes, siempre y cuando su plan de trabajo lo permita y sea autorizado por su jefe inmediato.<br/>                     -Permitir que el sábado libre al mes, pueda ser negociable para un cumpleaños o compromiso social del empleado en la semana.<br/>                     -Autorizar a las mujeres faltar al trabajo el primer día de su periodo menstrual.</p> <p>Beneficios sociales<br/>                     -Proporcionar el seguro social a todos los empleados.<br/>                     -Contribuir para la educación de los hijos de los empleados, con cursos de inglés o computación.</p> <p>Esparcimiento<br/>                     -Crear áreas de relajación con juegos de mesa, libros, bebidas refrescantes, café y botanas<br/>                     -Definir el tiempo permitido para los empleados en el área de descanso por día.</p> |                          | Responsables de área   | Sin costo extra                      |
|   | 1 semana                 | Responsable de organizar actividad                                       | De acuerdo al presupuesto autorizado |
|   | 4 semanas                | Responsable de organizar actividades y los que recibirán la capacitación | De acuerdo al presupuesto autorizado |
|   |                          | El empleado a realizar home office                                       | Sin costo extra                      |
|   |                          | Todos los empleados  | De acuerdo al presupuesto autorizado |
|   |                          | Todos los empleados  | Sin costo extra                      |
|   |                          | Todos los empleados  | De acuerdo al presupuesto autorizado |
|   | 1 semana                 | Responsables de actividad  | De acuerdo al presupuesto autorizado |
|   | Trabajo necesario:       | Costo aproximado del trabajo externo:                                    |                                      |
| Interno: 100% Externo:  |                          |  |                                      |
| Contribución a la estrategia de la empresa  | Facilidad de aplicación: |  |                                      |
| Alta: *** Media: Baja:  | Alta: *** Media: Baja:   |  |                                      |

## 5. 4 Diseño de trabajo

El diseño del trabajo (también conocido como diseño de tareas) es la especificación de contenidos, métodos y relación en los puestos de trabajo para satisfacer las necesidades tecnológicas y organizacionales como también los requisitos personales y sociales del titular de trabajo. Sus principios van enfocados objetivamente en cómo la naturaleza del trabajo de una persona afecta su comportamiento y actitudes en el ámbito laboral, peculiarmente relacionado con su variedad de habilidades y su autonomía (Hackman y Oldham, 1976). En el marco de lo anterior, se recomienda a la pyme familiar realizar el diseño del trabajo (figura 5.12).

Figura 5.12

### Diseño de trabajo

| Denominación del plan de acción:<br>Diseño de trabajo   |                   |                 |               |
|---|-------------------|-----------------|---------------|
| Descripción:<br>Realizar el diseño de trabajo   |                   |                 |               |
| Objetivo:<br>Satisfacer las necesidades tecnológicas y organizacionales, así como los requisitos personales y sociales del titular del trabajo.   |                   |                 |               |
| Tareas:   | Tiempo/en semanas | No. De personas | Costo (pesos) |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Realizar una evaluación de las prácticas actuales de trabajo.</li> <li>-Asegurar que el diseño de trabajo es necesario y factible.</li> <li>-Comentar el proceso con los responsables de área y empleados.</li> <li>-Ejecutar un análisis de tarea.</li> <li>-Inspeccionar un trabajo y establecer cuáles son las tareas, considerar qué equipo y estación de trabajo es importante para completarlas.</li> <li>-Identificar áreas de problemas.</li> </ul> |                   |                 |               |



## CONCLUSIONES

Contribuir al logro de la eficiencia y salud organizacional en la pyme familiar constructora a través de la intervención tecnoestructural es la finalidad del presente trabajo, dado que la importancia de la salud en las organizaciones reside en la detección, evaluación y control de los factores físicos o psicológicos en el ambiente laboral, para preservar la salud y bienestar de los empleados.

La salud organizacional está ausente cuando: el personal tiene poca iniciativa para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, son detectados los problemas y no se hace nada para resolverlos, las necesidades y sentimientos personales se consideran aspectos secundarios o irrelevantes, existe individualismo y, debido a los conflictos, se tienen discusiones interminables, sobre todo cuando el control del proceso de decisión está centralizado.

Los principales resultados obtenidos en el diagnóstico tecnoestructural en la pyme familiar constructora son: ausencia de delimitación de funciones; cadena de mando no identificada por lo que algunos empleados no reconocen a su jefe inmediato; políticas, reglamento interno y objetivos no establecidos; autoridad centralizada (únicamente en el dueño), ausencia de coordinación para el cumplimiento de los objetivos; inexistencia de supervisión, capacitación, reconocimiento y retroalimentación a los empleados, entre otros.

Además de lo anterior, los empleados no solo buscan un empleo que les proporcione exclusivamente un recurso económico, quieren ser valorados y reconocidos por la empresa, así como tener el equilibrio entre la vida personal y

laboral. Debido a ello, las empresas deben enfocarse a cubrir las necesidades de sus trabajadores, para obtener beneficios directos redituados económicamente.

Por la naturaleza del presente trabajo, fue vital la colaboración de los empleados en todo el proceso del cambio pretendido, por lo que las técnicas de investigación cualitativa permitieron el acercamiento e interacción con los participantes del estudio, en donde expresaron sus inquietudes y percepciones sobre los acontecimientos en la empresa donde laboran, logrando con ello la detección de las oportunidades de mejora.

Una de las fuerzas impulsoras manifestadas en la empresa es la conciencia sobre la necesidad del cambio, ya que los empleados opinaron, mediante las entrevistas, que era urgente y necesario un cambio por el bienestar de la empresa y de ellos mismos. Así mismo, algunos de ellos manifestaron su entusiasmo por la aplicación de las entrevistas y el proyecto de cambio planeado, por lo que se contó con su disposición y apoyo para el logro del mismo.

Algunas de las fuerzas restrictivas detectadas para el proyecto de cambio recaen en la actitud y compromiso hacia el proyecto por parte del dueño de la empresa, ya que, debido a sus múltiples compromisos, se ausenta con frecuencia de la oficina, por lo que las reuniones y autorizaciones necesarias se retrasaban.

La propuesta de intervención tecnoestructural está basada en el diseño estructural, programa de calidad de vida en el trabajo y el diseño del trabajo, todo ello con base en lo detectado por el previo diagnóstico. Cabe mencionar que dichas propuestas fueron realizadas con la finalidad de que su implementación no tuviera costos económicos altos.

## FUENTES DE CONSULTA

- Aguilar, J. (2003). La gestión del cambio. España: Ariel.
- Alba, C. (2016). El salario emocional. Catalunya Empresarial. Consultado el 20 de Noviembre del 2017. Disponible en:  
[http://www.headway.es/file/20161129\\_ART-El-Salario-emocional\\_CATALUNYA-EMPRESARIAL-c%C3%B2pia\\_web.pdf](http://www.headway.es/file/20161129_ART-El-Salario-emocional_CATALUNYA-EMPRESARIAL-c%C3%B2pia_web.pdf)
- Alves, C. D.; Cirera, O. Y. y Carlos, A. G. (2013). Vida con calidad y calidad de vida en el trabajo. *Invenio*, 16(30), 145-163.
- Andrade, H. (2008). Cambio o fuera: dirigir en el siglo XXI. México: Libros para todos.
- Anzola, R. S. (2010). Administración de pequeñas empresas. México: Mc-Graw-Hill.
- Anzola, R. S. (2011). La creación de pymes en un contexto latinoamericano en Jacques, F.L.; Cisneros, M.L.; Mejía, M.J. (2011). Administración de PYMES: Emprender, dirigir y desarrollar empresas. México: Pearson.
- Audirac, C. C. A.; De León, E. V.; Domínguez, G. A.; López, G. M. E. y Puerta, N. L. I. (1994). ABC del desarrollo organizacional. México. Trillas.
- Audirac, C. C. A. (2007). Desarrollo organizacional y consultoría. México. Trillas.
- Barba, E.; Fernández, M.S.; Morales, N.; Rodríguez, N.A.L.; Manzotti, A.; Bueno, C. y Giordano, S. (2014). Salud y seguridad en el trabajo. Buenos Aires. Consultado el 24 de Marzo del 2017. Disponible en:  
[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@americas/@ro-lima/@ilo\\_buenosaires/documents/publication/wcms248685.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@americas/@ro-lima/@ilo_buenosaires/documents/publication/wcms248685.pdf)

Belausteguigoitia, I. (2012). Empresas Familiares: Dinámica, equilibrio y consolidación. México: Mc-Graw-Hill.

Benavides, P. R. J (2014). Administración. México: Mc-Graw-Hill.

Burnes, B. y Cooke, B. (2012). The past, present and future of organization development: Taking the long view. Human relations, 65 (11), 1395-1429.

Cámara Nacional de la Industria de la Construcción. (CMIC, 2017) Consultado el 28 de Mayo de 2017. Disponible en:

[http://www.cmic.org.mx/cmhc/ceesco/2017/Situaci%C3%B3n%20Actual%20y%20Perspectivas%20de%20la%20Industria%20de%20la%20Construcci%C3%B3n%20en%20M%C3%A9xico\\_22052017.pdf](http://www.cmic.org.mx/cmhc/ceesco/2017/Situaci%C3%B3n%20Actual%20y%20Perspectivas%20de%20la%20Industria%20de%20la%20Construcci%C3%B3n%20en%20M%C3%A9xico_22052017.pdf)

[http://www.cmic.org.mx/cmhc/ceesco/2017/PEF%202017/PEF%202017\\_12\\_01\\_2017.pdf](http://www.cmic.org.mx/cmhc/ceesco/2017/PEF%202017/PEF%202017_12_01_2017.pdf)

[http://www.cmic.org.mx/cmhc/ceesco/2017/Reporte%20CEESCO%20de%20la%20Industria%20de%20la%20Construcci%C3%B3n%202019\\_12\\_17.pdf](http://www.cmic.org.mx/cmhc/ceesco/2017/Reporte%20CEESCO%20de%20la%20Industria%20de%20la%20Construcci%C3%B3n%202019_12_17.pdf)

Carriedo, C. (2017). Pymes mexicanas y su estrategia para 2017. Forbes. Consultado el 15 de Junio de 2017. Disponible en:

<https://www.forbes.com.mx/pymes-mexicanas-y-su-estrategia-para-2017/>

Castro, J. (2014). Beneficios de un sistema de control de inventarios. Consultado el 20 de junio de 2017. Disponible en:

<http://blog.corponet.com.mx/beneficios-de-un-sistema-de-control-de-inventarios>

Centro de Estudios Económicos del Sector de la Construcción. (CEESCO, 2017).

Consultado el 19 de Mayo de 2017. Disponible en:

<http://www.cmic.org.mx/cmhc/ceesco/2017/IMPACTO%20DEL%20PRECIO>

%20DE%20LA%20GASOLINA%20EN%20LA%20CONSTRUCCI%C3%93  
N.pdf

Chiavenato, I. (2001). Administración. Colombia: Mc-Graw-Hill.

Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. México: Mc-Graw-Hill.

Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. México: Mc-Graw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. México: Mc-Graw-Hill.

Collerette, P. y Delisle, G. (2001). La planificación del cambio. México: Trillas.

Cummings, T. G. y Worley, C. G. (2007). Desarrollo organizacional y cambio. México: Cengage Learning.

Daft, R. (2015). Teoría y diseño organizacional. México: Cengage Learning.

Darwin, Ch. (1859). The origin of species. London: Jhon Murray.

De Faria, M. A. F. (2014). Desarrollo organizacional: enfoque integral. México: Limusa.

Debernardo, H. y Hurtado, H. M. (2010). Las pymes: principales causas de fracaso y cómo combatirlas. México: ISEF.

Dessler, G. y Varela, R. (2011). Administración de recursos humanos. México: Pearson.

Entrepreneur, (2013). 4 empresas que se transformaron con éxito. Consultado el 20 de Enero de 2018. Disponible en:

<https://www.entrepreneur.com/article/266079>

Entrepreneur, (2014). 5 tips antes de capacitar a tu personal. Consultado el 8 de junio de 2017. Disponible en: <https://www.entrepreneur.com/article/267088>

- Entrepreneur, (2017). Impulsan crecimiento de Pymes con deducción del Impuesto sobre la Renta en 2017. Consultado el 10 de Marzo de 2017. Disponible en: <https://www.entrepreneur.com/article/287968>
- Flores, Z. (2016). Recorte al gasto contraerá 30% empleos en la construcción. Consultado el 7 de marzo de 2016. Disponible en: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/recorte-al-gasto-contraera-30-empleos-en-la-construccion.html>
- Flores, Z. (2016). Habrá mayor rotación de personal en 2016 por sueldos bajos: Manpower. Consultado el 15 de abril de 2016. Disponible en: <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/habra-mayor-rotacion-de-personal-en-2016-por-sueldos-bajos-manpower.html>
- Folgado, D.T.L. (2016). Técnicas de dirección comercial inmobiliaria. Madrid: Adarve.
- Fonseca, P.D.E. (2013). Desarrollo e implementación de las TICS en las PYMES de Boyacá-Colombia. FAEDPYME International Review, 2(4), 49-59.
- French, W. L.; Bell, C. H. y Zawacki, R. A. (2007). Desarrollo organizacional: transformación y administración efectiva del cambio. México: McGraw-Hill.
- Gama, G. L. (2017). Qué debe contener un reglamento interior de trabajo. Consultado el 20 de Octubre de 2017. Disponible en: <https://idconline.mx/laboral/2017/10/06/que-debe-contener-un-reglamento-interior-de-trabajo>
- García, S, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. Cuadernos de Administración. 42, 43-61.

- Garzón, C. M. A. (2005). El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Genin, E. (2011). Administración de los recursos humanos en el contexto de las PYMES en Jacques, F.L.; Cisneros, M.L.; Mejía, M.J. (2011). Administración de PYMES: Emprender, dirigir y desarrollar empresas. México: Pearson.
- Gil-Monte, P. R. (2012). Riesgos psicosociales en el trabajo y salud ocupacional. Perú Med Exp Salud Pública. 29(2), 237-241.
- González, M.L. (1999). La sistematización y el análisis de los datos cualitativos en Mejía, A.R y Antonio, S.S. (1999). Tras las vetas de la investigación cualitativa. México: Iteso.
- Guízar, M. R. (2013). Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones. México: McGraw- Hill.
- Hackman, R. y Oldham, G. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. Organizational behavior and human performance, 16, 250-279.
- Hall, R. H. (1983). Organizaciones: estructura y procesos. Madrid: Dossat.
- Hernández, J. A.; Gallarzo, M. y Espinoza. J. J. (2011). Desarrollo organizacional. México: Pearson.
- Hernández, S. (2017). ¿Cómo dar retroalimentación a tus empleados? Consultado el 28 de Marzo de 2017. Disponible en: <http://www.elfinanciero.com.mx/management/como-dar-retroalimentacion-a-tus-empleados.html>
- Hernández, S.; Rodríguez, G. P. D.A. (2012). Administración. México: McGraw- Hill.
- Hijar, F.G. (2013). Planeación estratégica. La visión prospectiva. México: Limusa.
- Hitt, M.A.; Black, S.J. y Porter, W.L. (2006). Administración. México: Pearson

Hodge, B.J.; Anthony, W.P. y Gales, L.M. (2003). Teoría de la organización: un enfoque estratégico. España: Pearson.

Indeed (2018). Salarios de construcción en México. Consultado el 24 de enero de 2018. Disponible en:

<https://www.indeed.com.mx/cmp/Construcci%C3%B3n-1/salaries>

Inegi (2009). Cuéntame Inegi. Construcción. Consultado el 15 de Abril de 2017.

Disponible en:

<http://cuentame.inegi.org.mx/economia/parque/construccion.html>

Jacobis, I. (2017). La importancia del reconocimiento en el trabajo. Consultado el 10 de Marzo de 2017. Disponible en:

<https://www.entrepreneur.com/article/294339>

Jones, G.R. (2013). Teoría organizacional: diseño y cambio en las organizaciones. México: Pearson.

Kotter, J. y Rathgeber, H. (2007). Nuestro tempaño se derrite: cómo cambiar y tener éxito en condiciones adversas. Colombia. Norma.

Kotter, J.P. (1996). El líder del cambio. México: Mc-Graw-Hill.

La información (2016). Cinco grandes empresas que no supieron adaptarse a su tiempo y fracasaron. Consultado el 25 de Enero de 2018. Disponible en: [https://www.lainformacion.com/tecnologia/economia-negocios-y-finanzas/empresas/cinco-grandes-empresas-que-no-supieron-adaptarse-a-su-tiempo-y-fracasaron\\_kfbon074c8bdi2riowi596](https://www.lainformacion.com/tecnologia/economia-negocios-y-finanzas/empresas/cinco-grandes-empresas-que-no-supieron-adaptarse-a-su-tiempo-y-fracasaron_kfbon074c8bdi2riowi596)

López, J.; Casique, A. y Ferrer, J. (2011). La administración de recursos humanos en las pyme. México: Pearson.

López, S.A.; Contreras, S.R. y Molina, S.R. (2013). La empresa familiar: como objeto de estudio. México: Pearson.

Macau, R. (2004) TIC, ¿PARA QUÉ?: Funciones de las tecnologías de la información y la comunicación en las organizaciones. Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento, 1(1) ,1-12.

Mayo, C.A.; González, H.A. y Pérez, S.B. (2016). Empresas familiares en México: gobierno corporativo y la sucesión. Consultado el 20 de Noviembre de 2017.

Disponible en:

<http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Revistas/R2/26432666%20Empresas%20familiares%20en%20M%E2%80%9Axico,%20Gobierno%20Corporativo%20y%20la%20Sucesion.pdf>

Mercado y Cernas. (2017). Escala de medición para la calidad de vida en las taps en Patlán, P.J (2017). Calidad de vida en el trabajo. México: Manual moderno.

Molano, M.; Rivas, I. (2016). Nacen, se reproducen y mueren, pero ¿se asocian? ¿Crecen? ¿Evolucionan? Las pymes en México. Consultado el 22 de Enero de 2017. Disponible en: <http://imco.org.mx/wp-content/uploads/2016/11/2016-ICE-Capitulos-4-Pymes.pdf>

Münch, L. (2014). Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. México: Pearson.

Naumov, G.S.L. (2011). Organización total. México: Mc Graw-Hill.

Neubauer, F. y Lank, A.G. (2003). La empresa familiar: Cómo dirigirla para que perdure. España: Deusto.

Neuman, J. (2017). ¿Cómo operan en la actualidad las pymes en México? Consultado el 25 de Octubre de 2017. Disponible en:

<https://www.pulsopyme.com/como-operan-en-la-actualidad-las-pymes-en-mexico/>

Newstrom, J. W. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc-Graw-Hill.

Nogales, L.F. (2007). La empresa familiar y los nuevos retos de gestión. México: EOI.

Nuño, L.P. (2012). Administración de pequeñas empresas. México: Red Tercer Milenio.

Organización Mundial de la Salud. (OMS, 2010). Consultado el 2 de Mayo de 2017. Disponible en:

[http://www.who.int/occupational\\_health/evelyn\\_hwp\\_spanish.pdf](http://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf)

Pérez, M.A.I. (2012). El modelo de la empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales. Revista de investigación.

Perozo, E. y Nava, A. (2005). El impacto de la gestión tecnológica en el contexto empresarial. Revista Venezolana de Ciencias Sociales, 9 (2), 488-504.

Pinto, M.E. (2012). Desarrollo organizacional. México: Red Tercer Milenio.

Poo, R.A. (2003). El sector de la construcción en México. Consultado el 25 de Mayo de 2016. Disponible en:

[http://administracionytecnologiaparaeldiseno.azc.uam.mx/publicaciones/2003/6\\_2003.pdf](http://administracionytecnologiaparaeldiseno.azc.uam.mx/publicaciones/2003/6_2003.pdf).

Poza, E.J. (2011). Empresas familiares. México: Cengage Learning.

Publicaciones de salud pública en Madrid (2017). Consultado el 2 de Abril de 2017. Disponible en:

<http://www.madridsalud.es/publicaciones/saludpublica/RiesgosPSICOSOCIALES.pdf>

Real Academia Española (REA, 2014). Consultado el 15 de Abril de 2017.

Disponible en: <http://dle.rae.es/?id=ZJ2KRZZ>, <http://dle.rae.es/?id=6vf6IVu>

Robbins, S. P. y Coulter, M. (2010). Administración. México: Pearson

Robbins, S. P. y DeCenzo, D.A. (2008). Supervisión. México: Pearson

Robbins, S. P. y Judge, T.A. (2009). Comportamiento organizacional. México: Pearson.

Robles, R.J. y Velázquez, G.L. (2013). Estructura y desempeño del sector de la construcción en México. El cotidiano, 182, 105-116.

Rodríguez, M.D.C. (2012). Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. Apuntes del CENES, (31) 54, 193-226.

Romero, J.; Matamoros, S. y Campo, C.A. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. Innovar, (23) 50, 35-52.

Romero, S. (2015). ¿Por qué tener plantas en la oficina nos hace más productivos? Consultado el 20 de noviembre de 2017. Disponible en: <https://www.muyinteresante.es/innovacion/articulo/por-que-tener-plantas-en-la-oficina-nos-hace-mas-productivos-971409570998>

Saavedra García, M.L. y Tapia Sánchez, B. (2013). El uso de las tecnologías de información y comunicación TIC en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyME) industriales mexicanas. Enlace Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento, 10 (1), 85-104.

Safe Work Australia (S. W. A, 2017). Principles of good work design. Consultado el 28 de Enero de 2017. Disponible en:

<https://www.safeworkaustralia.gov.au/system/files/documents/1702/good-work-design-handbook.pdf>

Sánchez, A.G. (2009). El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales. *Anales de documentación* (12), 235-254.

Sánchez, T.V.G. (2011). De la toma de decisiones individual a la colectiva en la PYME: La delegación concertada en la dirección de proximidad en Jacques, F.L.; Cisneros, M.L.; Mejía, M.J. (2011). *Administración de PYMES: Emprender, dirigir y desarrollar empresas*. México: Pearson.

Sandoval, D.J.L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios gerenciales* (30), 162-171.

Sarabia, A.A. (1995). *La teoría general de sistemas*. Madrid: Isdefe.

Secretaría de Comunicaciones y Transporte (S.C.T, 2017). *Tren Interurbano México Toluca*. Consultado el 20 de Mayo de 2017. Disponible en: <http://www.sct.gob.mx/transporte-y-medicina-preventiva/transporte-ferroviario-y-multimodal/tren-interurbano-mexico-toluca/>

Secretaría de Economía (S.E, 2016). *Reglas de Operación del Fondo Nacional Emprendedor para el ejercicio fiscal 2017*. Consultado el 25 de Febrero de 2017. Disponible en: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/177675/ro\\_fne\\_2017.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/177675/ro_fne_2017.pdf)

Segurado, T.A. y Agulló, T. E. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. *Psicothema*, 14(4), 828-836.

Serban, A. e Iorga, C. (2016). Employee resistance to organizational change through managerial reengineering. *Proceedings of the 10th international management conference*. Bucharest, Romania.

- Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México. (SCIAN, 2013). Consultado el 10 de Agosto de 2016. Disponible en: [file:///C:/Users/DELL/Downloads/scian2013%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/DELL/Downloads/scian2013%20(1).pdf)
- Torrelles, C.; Coiduras, J.; Isus, S.; Carrera, X.; Paris, G. y Cela, J.M. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. Profesorado, 15 (3), 229-344.
- Torres, O. (2011). Enfoque descriptivo de la especificidad de administración de las PYMES: La combinación de cercanía en Jacques, F.L.; Cisneros, M.L.; Mejía, M.J. (2011). Administración de PYMES: Emprender, dirigir y desarrollar empresas. México: Pearson.
- Treviño, R. R.N. (2010). Empresas familiares: estructura, gestión, crecimiento y continuidad. México: Pearson.
- Upmball, C.L. (2005). La empresa familiar. Consultado el 20 de Septiembre de 2016. Disponible en: <http://www.centrem.cat/ecomu/upfiles/publicacions/publica6.pdf>
- Valencia, J.L (2006). Modelo de cambio organizacional para maximizar los resultados en una empresa del sector público. (Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México). Recuperado de <http://132.248.9.195/pd2007/0611087/Index.html>
- Villafranco, G. (2017). Sólo 6% de las pymes aprovecha las tecnologías de la información. Forbes. Consultado el 20 de Mayo de 2017. Disponible en: <https://www.forbes.com.mx/solo-6-pymes-aprovecha-las-tecnologias-la-informacion/>
- Wayne, M.R (2010). Administración de recursos humanos. México: Pearson.

Werther, W. B.; Davis, K. y Guzmán, T. (2014). Administración de recursos humanos. México: Mc Graw-Hill.

Wittig, C. (2012). Employees' Reactions to Organizational Change. OD Practitioner, 44(2), 23-28.

Zimmermann, A. (2000). Gestión del cambio organizacional: caminos y herramientas. Ecuador: Abya-Yala.

Zuinaga, D.M.S. (2014). Resistencia al cambio organizacional en una pequeña y mediana empresa (Pyme) del sector industrial. Telos, 16 (2), 226-242.



Sexta. En caso de incumplimiento de alguna de las partes, se dará por terminado el presente contrato, exigiendo la parte afectada la indemnización correspondiente.

Séptima. De toda la información que se haya recopilado y sistematizado, se le otorgará el uso y goce al cliente, obligándose "la consultora" a guardar estricta confidencialidad de la información recabada.

Octava. Por último, ambas partes están de acuerdo en negociar otros puntos importantes que pudiesen salir durante el proceso del proyecto.

Leído el presente contrato por los que en el intervienen y conformes con su contenido, lo ratifican expresamente firmándolo por duplicado en la ciudad de Toluca, Méx., el día 28 de julio del año 2017, para debida constancia, reiterando que en él se contiene su expresa, autentica e indubitable voluntad.

"EL CLIENTE"  


XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

REPRESENTANTE LEGAL DE  
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
S.A DE C.V

"LA CONSULTORA EN DO"



L.A. ERICA MARTÍNEZ RODRÍGUEZ

"TESTIGO"



XXXXXXXXXXXXX CA XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

"TESTIGO"



XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

\*Se anexa cronograma

## CRONOGRAMA

| Fases                |   | PLAN DE ACTIVIDADES |   |  |   |   |        |   |   |        |   |   |        |   |   |  |   |        |  |        |  |        |  |        |  |
|----------------------|---|---------------------|---|--|---|---|--------|---|---|--------|---|---|--------|---|---|--|---|--------|--|--------|--|--------|--|--------|--|
|                      |   | Meses y semanas     |   | PRIMERA ETAPA A REALIZAR EN:<br>CUATRO MESES DURANTE EL AÑO 2017 |   |   |        |   |   |        |   |   |        |   |   | SEGUNDA ETAPA A REALIZAR EN:<br>SEIS MESES DURANTE EL AÑO 2018 |   |        |  |        |  |        |  |        |  |
|                      |   |                     |   | ago-17   |   |   | sep-17 |   |   | oct-17 |   |   | nov-17 |   |   | mar-18   |   | may-18 |  | jun-18 |  | jul-18 |  | ago-18 |  |
|                      |   | 1                   | 2 | 3  | 4 | 1 | 2      | 3 | 4 | 1      | 2 | 3 | 4      | 1 | 2 | 3  | 4 |        |  |        |  |        |  |        |  |
| <b>PRIMERA ETAPA</b> |   |                     |   |  |   |   |        |   |   |        |   |   |        |   |   |  |   |        |  |        |  |        |  |        |  |
| <b>1</b>             | <b>Diagnóstico</b>                                    |                     |   |  |   |   |        |   |   |        |   |   |        |   |   |  |   |        |  |        |  |        |  |        |  |
|                      | Reunión con Director General de la empresa            |                     |   |  |   |   |        |   |   |        |   |   |        |   |   |  |   |        |  |        |  |        |  |        |  |
|                      | Presentación de la consultora a los empleados         |                     |   |  |   |   |        |   |   |        |   |   |        |   |   |  |   |        |  |        |  |        |  |        |  |
|                      | Entrevista con colaboradores de la empresa            |                     |   |  |   |   |        |   |   |        |   |   |        |   |   |  |   |        |  |        |  |        |  |        |  |
|                      | Observación   |                     |   |  |   |   |        |   |   |        |   |   |        |   |   |  |   |        |  |        |  |        |  |        |  |
|                      | Transcripción de entrevistas                          |                     |   |  |   |   |        |   |   |        |   |   |        |   |   |  |   |        |  |        |  |        |  |        |  |
|                      | Análisis de información                               |                     |   |  |   |   |        |   |   |        |   |   |        |   |   |  |   |        |  |        |  |        |  |        |  |
|                      | Socializar resultados del diagnóstico                 |                     |   |  |   |   |        |   |   |        |   |   |        |   |   |  |   |        |  |        |  |        |  |        |  |
| <b>2</b>             | <b>Elaboración de la propuesta</b>                    |                     |   |  |   |   |        |   |   |        |   |   |        |   |   |  |   |        |  |        |  |        |  |        |  |
|                      | Diseño de estructura organizacional                   |                     |   |  |   |   |        |   |   |        |   |   |        |   |   |  |   |        |  |        |  |        |  |        |  |
|                      | Creación de programa de calidad de vida en el trabajo |                     |   |  |   |   |        |   |   |        |   |   |        |   |   |  |   |        |  |        |  |        |  |        |  |
|                      | Diseño del trabajo                                    |                     |   |  |   |   |        |   |   |        |   |   |        |   |   |  |   |        |  |        |  |        |  |        |  |
|                      | Entrega de propuestas                                 |                     |   |  |   |   |        |   |   |        |   |   |        |   |   |  |   |        |  |        |  |        |  |        |  |
|                      | Retroalimentación de propuestas                       |                     |   |  |   |   |        |   |   |        |   |   |        |   |   |  |   |        |  |        |  |        |  |        |  |
|                      | Autorización de propuestas                            |                     |   |  |   |   |        |   |   |        |   |   |        |   |   |  |   |        |  |        |  |        |  |        |  |
| <b>SEGUNDA ETAPA</b> |   |                     |   |  |   |   |        |   |   |        |   |   |        |   |   |  |   |        |  |        |  |        |  |        |  |
| <b>3</b>             | <b>Intervención</b>                                   |                     |   |  |   |   |        |   |   |        |   |   |        |   |   |  |   |        |  |        |  |        |  |        |  |
|                      | Aplicación de propuesta en estructura organizacional  |                     |   |  |   |   |        |   |   |        |   |   |        |   |   |  |   |        |  |        |  |        |  |        |  |
|                      | Implementar programa de calidad de vida en el trabajo |                     |   |  |   |   |        |   |   |        |   |   |        |   |   |  |   |        |  |        |  |        |  |        |  |
|                      | Levar a cabo el diseño en el trabajo                  |                     |   |  |   |   |        |   |   |        |   |   |        |   |   |  |   |        |  |        |  |        |  |        |  |
| <b>4</b>             | <b>Evaluación</b>                                     |                     |   |  |   |   |        |   |   |        |   |   |        |   |   |  |   |        |  |        |  |        |  |        |  |
|                      | Reunión con todos los involucrados en el proceso      |                     |   |  |   |   |        |   |   |        |   |   |        |   |   |  |   |        |  |        |  |        |  |        |  |



## 2. Constancia de entrega del diagnóstico y propuesta a la empresa

Toluca, Méx, Noviembre 23, 2017

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
REPRESENTANTE LEGAL DE  
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
S.A DE C.V  
PRESENTE

Las pequeñas y medianas empresas constituyen casi la totalidad de las entidades económicas del país, por lo que su aportación al Producto Interno Bruto y a la generación de empleos es considerable, aunque al mismo tiempo está latente la oportunidad de mejora en el terreno de la administración efectiva como esencia de su supervivencia a largo plazo.

Ante esta situación, resulta cada vez más importante la generación de diagnósticos como base de intervenciones al interior de las organizaciones.

Por lo anterior y en el marco del convenio signado con la suscrita el pasado 28 de julio del presente año, sírvase encontrar anexo el Reporte Ejecutivo sobre el "diagnóstico tecnoestructural y la propuesta de intervención con enfoque en desarrollo organizacional" generado en la empresa a su digno cargo.

Su apertura y apoyo para llevar a cabo este ejercicio es un ejemplo de que sí es posible cerrar la brecha entre quienes día a día están al frente de las organizaciones y quienes incursionamos en la vida académica, por lo que quedo a sus órdenes para continuar el trabajo como consultora externa.

Agradeciendo de antemano su valioso apoyo, aprovecho la ocasión para reiterarle mi mayor consideración y estima.

ATENTAMENTE

  
L.A. ERICA MARTÍNEZ RODRÍGUEZ



\*ccp. Dra. En. C.E.A. Eréndira Fierro Moreno. Coordinadora de investigación y estudios avanzados

Dra. En A. Patricia Mercado Salgado. Tutora Académica

\*anexo 18 entrevistas

### 3. Transcripción de entrevistas

#### ENTREVISTA 1

Fecha: 8/08/17 Hora: 10.00 am

Lugar: Toluca, estado de México-oficinas de la empresa objeto de estudio

Entrevistador (a): Agente de cambio externo

Entrevistado (a): Ing. Guillermo

**1.- ¿Cuánto tiempo lleva laborando en esta empresa?**

Dos años el 28 de agosto.

**2.- ¿Cuál es su puesto?**

En 2014 que ingresé hubo una obra en Texcoco, entré como residente para estimaciones, terminamos la obra en marzo 2015. Regresé a oficina y no hubo obras, sólo hicimos algunos trabajos pequeños como remodelaciones.

En 2016 empezamos un proyecto, a partir de ese momento fui coordinador de todas las obras de la empresa, pero ahorita sólo estoy como residente en la obra del tren.

**3.- ¿Tiene claras sus actividades a desempeñar, cuáles son?**

Coordinar los planes de trabajo, las estimaciones, los cobros y ver todo con el cliente, negociar los sueldos con los empleados de acuerdo con un parámetro asignado en la estimación para gastar en mano de obra, con base en el oficio que tenga el empleado, ya sea albañil, herrero etc.

Solicitar al Sr. Juan y a Miguel toda la maquinaria y herramienta que necesitaré en la obra, así como tener controles de todo lo que me llevo, registrar lo que se les entrega a los empleados para trabajar y al final del día lo regresen completo.

**4.- ¿Quién es su jefe inmediato, a quién le reporta?**

El Ing. Pedro, me reporto con él para todo.

**5.- ¿Tiene personal a su cargo, sí/no cuántos?**

Sí, tengo un arquitecto, dos ingenieros y 80 empleados operativos.

**6.- ¿Toma decisiones en el desempeño de sus actividades, sí-no?**

Sí, para ver el bien de la empresa, si hay volúmenes extraordinarios y nos conviene hay que hacerlos, yo decido que se tiene que suministrar y hacer.

**7.- ¿Ha tomado alguna decisión incorrecta, cuál fue la reacción de parte de su jefe?**

Sí, cuando no he metido una estimación para cobro por falta de tiempo, sólo me preguntaban la razón por la cual no se había ingresado la estimación, y eso es debido a falta de personal capacitado.

Hicimos una obra anterior en el Cutzamala, también de emergencia en la cual estuvimos ejecutando el Ing. Adrián y yo, se logró ejecutar y cobrar al mismo tiempo porque estuvieron el Arq. Sánchez y Paco viendo la parte de cobro, fue un gran eslabón para terminar bien la obra, trabajamos día y noche pero ellos siempre cobrando.

Por lo que yo solicité que los enviaran nuevamente para trabajar con la misma dinámica y así no tener problemas con el cobro y me dijeron que no, que ellos tenían otras cosas que hacer.

Le comenté al Ing. Pedro que necesitaba una persona y me la aprobó, me dijo que la buscara con ciertas características que él quería y no lo que realmente se necesitaba y que lo viera con el Ing. Salas.

En este lapso que yo me fui a la obra llegó el Ing. Salas y ahora él está coordinando, a mí no me han informado nada, sólo sé que está ahí como encargado y me comentó que iba a llegar otra persona para apoyarme.

Me mandaron a alguien que no sabe y así lo acepte, en este caso no se han cumplido los tiempos de estimación y hay molestia, así como preocupación por parte del ingeniero.

**8.- ¿En la jerarquía de la empresa, dónde ubica al joven César?**

No lo ubico, bueno sí y no. Él está con lo de maquinaria pero a veces se deslinda el chavo, cuando le solicito algo a César me dice que lo vea con Miguel, y en otras ocasiones me dice que lo vea con su papá, luego voy con el ingeniero y le solicito algo y me dice que lo vea con César, entonces no está claro con quién debemos dirigirnos.

En otras ocasiones me dirijo directamente con el Ing. Pedro para decirle que necesito otra camioneta en obra y me envía con César, él me pregunta que para qué necesito otra y hay un bloqueo de su parte, a veces se le explica la razón y, si entiende, y nos da lo que solicitamos. Pero no queda claro, no está estipulado a quién debo dirigirme.

**9.- ¿La empresa tiene objetivos, reglamento, políticas?**

Se supone que toda empresa se rige a través de algo, a mí me queda claro que aquí hay bastante gente profesional que hace su trabajo por responder y porque le gusta, pero yo no sé cómo ha salido el trabajo, porque se necesita un control específico y coordinación que aquí no hay.

No tenemos reglamento interno que especifique el horario de trabajo, te dicen que es de 8:00 am a 6:00 pm pero no es así, por ejemplo yo ahorita que estoy en el tren salgo a las 2:00 o 3:00 am, a veces me quedo a trabajar toda la noche o todo el día. A la gente le tienes que responder cuando le solicitas que se quede un turno

más, te dicen que sí, pero preguntan cuánto más les pagarás, tienes que negociar con ellos, pero conmigo no es así, ya que mi sueldo es el mismo estando en obra u oficina. Le he comentado al Ing. Pedro y me dice que lo vea con César y él me dice que lo vea con su papá.

Me gusta el trabajo, te dan beneficios como teléfono, auto para llevármelo a casa, hay ciertos beneficios pero sí llega a cansar, ya que también se trabaja en fin de semana.

**10.- ¿Sabe qué espera la empresa de usted?**

Ya terminé dos obras y han salido bien. Pero me queda claro que sólo soy un trabajador más, que puede que le convenga a la empresa o puede que a mí no me convenga la empresa, estamos al mejor postor.

**11.- ¿Cómo ve la relación entre el dueño de la empresa y su hijo?**

Bien, y con nosotros fuera del trabajo también. En lo laboral, en su papel de patrón o dueño, a veces le digo al ingeniero que necesito algún material de seguridad y me dice que ya compró todo eso. Entonces yo entiendo que no todo lo que pida, me lo pueden dar y busco la forma de resolverlo.

**12.- ¿Cuénteme los problemas que enfrenta en su trabajo?**

A veces asignan al personal sin ser el indicado, sólo por ser barato, tengo un chavo que va saliendo de la escuela, le pido generar algo y no sabe, y así yo pierdo mucho tiempo en revisar lo que él hace, además tengo que estar supervisando la obra, y cuando se entrega la estimación al cliente para que la aprueben, muchas cosas se tienen que corregir, falta la experiencia en el personal.

No se tiene personal calificado, nos dicen que contratemos personal barato, y cuando no puede solucionar, que se traiga a otro barato que le ayude, siendo que de los dos sueldos puedes contratar a uno bien, y así das más jerarquía a la obra, estas cumpliendo.

Yo estoy en la parte ejecutora, estamos tratando de cumplir a tiempo, pero tienes que ir cobrando igual en tiempo y forma cómo vas trabajando, el residente de obra es el responsable de hacer ambas cosas, pero a veces no te da tiempo, ejecutas o cobras.

Esta obra estuvo un poco más complicada, porque trabajaban alrededor de 200 empleados, tienes que ver todo lo referente a la obra, y no cuentas con nadie que se responsabilice del personal, empiezas estratégicamente a formar equipos, a través de la observación porque no conoces el trabajo de nadie.

Hicimos equipos de trabajo, con base en sus capacidades que se observaron, pero controlar a todo el personal es un desgaste, teníamos dos turnos trabajando las 24 horas, a veces yo me desvelaba y me quedaba en el turno de la noche para ver y coordinar al personal y así saber si funcionaban o no en el puesto asignado, buscando que todo estuviera bien para que la obra avanzara, en eso se fue el tiempo y la estimación no se realizó, pero eso sí, tenemos una obra muy bien cuidada, tenemos mucha seguridad.

**13.- ¿Detecta alguna problemática que esté afectando los resultados de la empresa?**

Sí, hace falta la alta dirección, me queda claro que el negocio del Ing. Pedro son las relaciones y alguna vez se lo comenté, él no tiene que estar aquí porque es quien busca el trabajo, pero si tener a alguien que lleve el orden.

Alguna vez hicimos una estructura con las personas que estábamos en el momento, tal y como debe funcionar una empresa constructora, pero ya no se le dio seguimiento por falta de un director general. Es que el Ing. Pedro controla todo, necesitamos que él delegue a alguien, yo estuve un rato en coordinación de obras y funcionamos bien, pero el hecho de que yo me fuera a campo como residente descontroló todo.

**14.- ¿Qué actividad le gustaría realizar, que no hace actualmente?**

No, a mí me gusta la obra, a pesar de ser desgastante, si me preguntan yo prefiero estar en obra.

## ENTREVISTA 2

Fecha: 8/08/17 Hora: 12.30 pm

Lugar: Toluca, estado de México-oficinas de la empresa objeto de estudio

Entrevistador (a): Agente de cambio externo

Entrevistado (a): Ing. Enrique

**1.- ¿Cuánto tiempo lleva laborando en esta empresa?**

Dos años y medio.

**2.- ¿Cuál es su puesto?**

Responsable de sistemas.

**3.- ¿Tiene claras sus actividades a desempeñar, cuáles son?**

Claro, mantener los sistemas funcionales, que todo esté trabajando correctamente para que los proyectos que se están realizando puedan tener la culminación, ya que necesitan el software para realizarlos así como internet, buscar oportunidades para crecer, tener todo actualizado dependiendo de las nuevas innovaciones.

**4.- ¿Quién es su jefe inmediato, a quién le reporta?**

César.

**5.- ¿Tiene personal a su cargo, sí/no cuántos?**

No.

**6.- ¿Toma decisiones en el desempeño de sus actividades, sí-no?**

Sí, responder a las emergencias, únicamente informo a recepción que saldré a atender algún asunto de las otras empresas del Ing. Pedro y no pido autorización a César.

**7.- ¿En la jerarquía de la empresa, dónde ubica al joven César?**

Primero a César y después al Ing. Pedro.

**8.- ¿La empresa tiene objetivos, reglamento, políticas?**

No se tienen objetivos, reglamento ni políticas, debería pero no lo hay, en algún momento se trató de hacer pero no se le dio el seguimiento adecuado, no había participación de gerencia y de los empleados. En recepción están la misión y visión de la empresa pero no me las sé.

**9.- ¿Sabe qué espera la empresa de usted?**

Que los equipos y el internet estén funcionando bien, eso supongo, nunca me lo dijeron, pero es lo que hago.

**10 ¿Cómo ve la relación entre el dueño de la empresa y su hijo?**

Entre ellos bien, con nosotros lo he visto de muchas formas, los dueños a veces son muy exigentes con lo que necesitan, pero en ocasiones no tenemos las herramientas necesarias ni el tiempo.

A los dos les falta profesionalismo, todo debe estar por escrito, informes con circulares para saber que se hará porque en ocasiones a todos les urge algo, y por hacer las cosas con premura no tengo lo necesario para hacerlo bien, falta comunicación escrita para que fluya la información hacia los empleados, logrando tener una planeación.

**11.- ¿Cuénteme los problemas que enfrenta en su trabajo?**

En ocasiones, por falta de autorización no puedo darle seguimiento a mi trabajo, ahorita las oficinas necesitan un servidor, ya le comenté al Ing. Pedro y me dijo que lo compraría otra de sus empresas, pero hasta el momento no lo han traído, yo he preguntado pero no me han dado respuesta y ahorita eso está pendiente.

Cuando requiero algo, hago la solicitud verbal con César y realizo las cotizaciones, después se las envió a César o al Ing. Pedro para que tomen la decisión y me autoricen enviarla a Karla para que realice el pago.

**12.- ¿Detecta alguna problemática que esté afectando los resultados de la empresa?**

Sí, necesitamos procesos y procedimientos definidos, se deben delimitar los puestos para que cada persona sepa realmente que debe hacer, ya que muchas veces hacemos de todo.

Nunca he tenido negativas por parte del Ing. Pedro, pero algunas veces por cuestiones de su ausencia se retrasan las cosas.

**13.- ¿Qué actividad le gustaría realizar, que no hace actualmente?**

Lo hemos hecho, no me he quedado con las manos cruzadas, aquí realmente es muy poco lo que se tiene que hacer porque todo lo tengo en funcionamiento. En las casas de empeño, sugerí un sistema para inventario con código de barras, se autorizó y ya lo implementamos.

**14.- ¿Alguna otra aportación?**

Comprometer al empleado, para que tenga entusiasmo de aportar algo más a la empresa, pero que las cosas estén planeadas para saber qué debemos hacer.

### ENTREVISTA 3

Fecha: 8/08/17 Hora: 2:00 pm

Lugar: Toluca, estado de México-oficinas de la empresa objeto de estudio

Entrevistador (a): Agente de cambio externo

Entrevistado (a): Paco

**1.- ¿Cuánto tiempo lleva laborando en esta empresa?**

Voy a cumplir un año el 26 de septiembre.

**2.- ¿Cuál es su puesto?**

Analista de precios unitarios.

**3.- ¿Tiene claras sus actividades a desempeñar, cuáles son?**

Sí, al salir una licitación pública, yo hago el presupuesto económico para participar en ella, se obtiene un monto total y con él se concursa para que nos otorguen la obra a nosotros.

Cuando no estoy trabajando en una licitación, realizo generadores y dibujos en AutoCAD para las estimaciones, es obligación de los residentes de obra pero a veces se retrasan y me solicitan a mí que los apoye, me pasan las fotografías y hago el reporte fotográfico, en ocasiones me lo solicita el Ing. Adrián, el Arq. Sánchez o el Ing. Guillermo.

Es una dinámica que ya tenemos, cuando ellos necesitan ayuda y yo no tengo actividades, colaboro con ellos sin problema. También a veces el Ing. Salas me solicita que lo apoye, pero él habla con el Arq. Sánchez y me asignan alguna actividad a realizar.

**4.- ¿Quién es su jefe inmediato, a quién le reporta?**

El Arq. Sánchez, con él me coordino en el proceso del presupuesto. En ocasiones el Ing. Pedro me solicita el catálogo de conceptos, el presupuesto y los montos a los que llegamos.

**5.- ¿Tiene personal a su cargo, sí/no cuántos?**

No.

**6.- ¿Toma decisiones en el desempeño de sus actividades, sí-no?**

Sí, al principio cuando llegue aquí no tenía experiencia en los rendimientos de los trabajadores, pero ahora que tengo experiencia yo decido cuál será el rendimiento, cuánto tardarán en realizar esa actividad, con base en

eso llego a un costo y cuando está el presupuesto lo revisa el Arq. Sánchez respecto a la base de datos, verifica que estén bien los rendimientos de los equipos o la mano de obra.

**7.- ¿En la jerarquía de la empresa, dónde ubica al joven César?**

Casi al último, primero ubico al Arq. Sánchez, después al Ing. Salas porque es el encargado de todos los de ingeniería, después a César y al final al Ing. Pedro.

**8.- ¿La empresa tiene objetivos, reglamento, políticas?**

Sí, tiene misión y visión, las he visto en recepción pero no me las sé. Reglamento interno y políticas no se tiene, pero cuando entré a trabajar a la empresa se me informó que tenía que llegar puntual y cumplir con las labores, también me dijeron que habría ocasiones en las que me tuviera que quedar muy tarde a trabajar, hasta que no se terminara la licitación para entregar al siguiente día, es una regla que tengo muy clara aunque no esté por escrito.

**9.- ¿Sabe qué espera la empresa de usted?**

Flexibilidad, estar disponible para cuando realmente se requiera.

**10.- ¿Cuénteme los problemas que enfrenta en su trabajo?**

Cuando necesito información financiera por parte del contador y no la entrega a tiempo. Hace como un mes elaboramos 6 propuestas, yo había terminado de hacer la económica a las 4:00 pm, pero me tuve que esperar a la 1:00 am porque aún no me entregaba el archivo que se le había solicitado al contador, y no ha sido la única ocasión, ha sucedido anteriormente. Yo sé lo que tengo que hacer, de lo único que dependo es de la información que me entregan en contabilidad.

**11.- ¿Detecta alguna problemática que esté afectando los resultados de la empresa?**

Sí, hay veces que no se tiene organización, en ocasiones me dan una indicación de trabajo a las 5:50 pm cuando ya es la hora de salida, en alguna ocasión ya me había salido de la oficina y me tuve que regresar.

**12.- ¿Qué actividad le gustaría realizar, que no hace actualmente?**

No, estoy muy bien en mi puesto.

#### **ENTREVISTA 4**

Fecha: 8/08/17 Hora: 5:00 pm

Lugar: Toluca, estado de México-oficinas de la empresa objeto de estudio

Entrevistador (a): Agente de cambio externo

Entrevistado (a): Miguel

**1.- ¿Cuánto tiempo lleva laborando en esta empresa?**

Tres años y medio.

**2.- ¿Cuál es su puesto?**

Encargado de la maquinaria pesada, ligera y vehicular.

**3.- ¿Tiene claras sus actividades a desempeñar, cuáles son?**

De cierta manera sí, todo lo relacionado con la maquinaria como reparación, traslado, rentas y compras de suministro de la misma.

Cuando el mecánico me notifica que necesita una refacción, yo realizo la cotización y elijo la que tenga el precio más bajo y la fecha de entrega más rápida, siempre y cuando cumpla los requisitos que se necesitan; posteriormente le llamo a César para comentar la situación y que me autorice la compra, después envió la solicitud para pago a Karla.

Mi trabajo es muy importante porque si no hay maquinaria para trabajar no se pueden hacer las obras, sí es un eslabón fuerte tener a cargo las maquinarias porque si hay una obra y no tienes la maquinaria bien, no puedes trabajar.

**4.- ¿Quién es su jefe inmediato, a quién le reporta?**

César, aunque también tengo indicaciones del Ing. Pedro, siempre estamos en comunicación por teléfono, cuando le llaman a él para solicitar algo en obra, ya sea reparación de una torre de iluminación o alguna otra, me llama a mí para que lo haga, a veces cuando el Ing. Pedro va a obra y detecta que hace falta alguna maquinaria me habla para que habilite alguna y la envíe.

Siempre que planeo algo con el Ing. Pedro se lo hago saber a César, y cuando planeo algo con César e incluye costos altos se lo hago saber al Ing. Pedro, yo soy el encargado de tener comunicación con ambos.

**5.- ¿Tiene personal a su cargo, sí/no cuántos?**

Sí, tengo cinco mecánicos, tres maestros, dos ayudantes generales, dos choferes para tracto camiones y tres operadores.

**6.- ¿Toma decisiones en el desempeño de sus actividades, sí-no?**

Sí, creo un 80% porque luego yo coordino algo y llega el Ing. Pedro o César y me cambian todo, yo les explico el motivo por el que se toma esa decisión y no, se cierran y comentan que no les importa, que se debe hacer como ellos dicen, pero al final terminamos haciendo las cosas como yo dije al principio, creo que notan su error y aceptan que se haga como yo había indicado.

Mis actividades son de acción rápida, dar solución al instante, comprar, cotizar, viajar al DF, lo que sea en el momento para darle solución. Anteriormente les llamaba por teléfono, pero a veces no lograba comunicarme y

por eso empecé a tomar decisiones, no podía esperar a que me dieran una autorización porque después venía el reclamo por no haber dado solución al problema.

**7.- ¿Ha tomado alguna decisión incorrecta, cuál fue la reacción de parte de su jefe?**

Sí, yo también he tenido errores y me han llamado la atención, me dicen que tenga cuidado, yo creo que en eso bien.

**8.- ¿La empresa tiene objetivos, reglamento, políticas?**

Supongo que sí, me he enterado porque en recepción están la misión, visión y si lo buscas en internet viene, pero claramente no lo tengo.

No tenemos reglamento interno, mi horario es de 8:00 am a 6:00 pm horas pero mi salida no se respeta, no puedo salir a mi hora porque soy el encargado de guardar todas las camionetas y a veces están usando alguna en obra y llegan tarde.

Con mi personal no manejo ningún reglamento, sólo lo normal, se les lee la cartilla cuando empiezan a laborar, lo básico es la puntualidad, el respeto y tener cuidado con las refacciones, estaría mejor si se implementa un reglamento para hacernos más responsables.

**9.- ¿Sabe qué espera la empresa de usted?**

No, pero pretendo saberlo, mantener en armonía toda la maquinaria.

**10.- ¿Cómo ve la relación entre el dueño de la empresa y su hijo?**

En ocasiones, las decisiones que toman entre ellos tampoco las respetan.

El Ing. Pedro si tiene por ahí unos detalles, y como dicen que hijo de tigre pintito, el ingeniero a veces tiene una forma de ser agradable y otras no tanto, pero no tiene tacto para tratar a la gente, de igual manera César. El Ing. Pedro se enoja y tiene una manera muy déspota, agresiva y grosera de dirigirse a la gente y más César, me ha tocado verlo, no tiene respeto hacia los trabajadores, muy independiente de que seas el hijo del dueño o el dueño, debes saber tratar a tu gente porque al fin y al cabo con el esfuerzo de ellos se mantiene todo esto. Tienen una mala costumbre de tratar así al personal, a veces me sorprende que te tratan muy bien, y eso es 50 y 50 para conmigo, yo entiendo que cuando la riegas se te tiene que llamar la atención, pero hay maneras y lugares, no les interesa quién esté presente, llegan y te regañan, para mí eso es falta de liderazgo. Todos se estresan cuando ven llegar al ingeniero o a César, pero debería de darles gusto porque viene su patrón y pueden ver los pendientes que tienen con ellos, pero lamentablemente no es el caso. Otra cosa que tienen, es que explotan y regañan sin preguntar qué está sucediendo.

**11.- ¿Cuénteme los problemas que enfrenta en su trabajo?**

Necesito mi espacio para trabajar y así poder llevar control de entradas y salidas de maquinaria, así como mantenimiento, luego llega algún ingeniero a bodega y se lleva algo y resulta que no funciona, pero a mí no me informan, sacan maquinaria para renta, y cuando me preguntan por los ingresos de esas rentas yo no sé nada, eso pasa con la maquinaria ligera, en maquinaria pesada siempre se tienen que dirigir conmigo, aunque a veces el ingeniero o César envían maquinaria a obra y no me avisan, y así pierdo el control sobre el estado y ubicación de la maquinaria.

No tengo un lugar cómodo para trabajar, donde yo pueda llevar control de toda la maquinaria e inventarios, actualmente me piden controles el Ing. Pedro y César pero sólo les puedo hacer llegar reportes que entregan los mecánicos, donde establecen las refacciones que cambiaron.

No llevo control de inventarios de maquinaria ligera porque eso tiene un tiempo de vida corto, de maquinaria pesada tampoco puedo llevarlo porque está distribuida en diferentes bodegas y están otras personas de responsables.

Tengo muchos problemas porque la maquinaria que está a cargo del Sr. Juan, no sé si sea por la edad o por otra cuestión, pero él apunta en su libreta y si llegas y le preguntas, no sabe dónde están las cosas, no pasa reporte ni nada.

Cuando se descompone una maquinaria en obra, tengo que estar enviando a un mecánico urgentemente para que solucione, les he dicho que es necesario tener un mecánico fijo en la obra, así ahorras en el traslado y se tiene una solución rápida.

He tenido problemas con mis trabajadores porque ellos a veces no me respetan como jefe, cuando les conviene yo soy el jefe, y cuando no, es César o el Ing. Pedro, les he comentado que eso no debe ser así, que los empleados se deben dirigir sólo conmigo porque yo soy el jefe inmediato, pero luego toman decisiones sin avisar, y cuando son problemas graves con los operadores, entonces si me dicen que yo lo arregle y cuando no, ellos intervienen. El personal se vuelve mañoso porque ellos dan la entrada a que la gente sea así, hablé con César hace como 15 días, y ahora cuando acuden a él, si los envía conmigo.

**12.- ¿Detecta alguna problemática que esté afectando los resultados de la empresa?**

Desde que me integré a la oficina he visto algunos detalles, hay gente que es entrometida, que sólo está viendo que haces mal para molestar, en este caso hablamos del contador David, tiene una actitud muy pesada, yo lo conozco y le doy por su lado, pero comparto eso con varios compañeros, hemos tenido la inquietud de comentarle al Ing. Pedro pero nos meteríamos en bronca, por eso no lo comentamos.

No sabemos si el contador tenga autoridad para ciertas cosas porque a veces te pide o te pregunta cosas que no tienen nada que ver con su trabajo, entonces no hay una delimitación de funciones para las personas, eso

sí es un grave error aquí en la empresa, necesitamos que nos digan hasta dónde puede llegar cada quién, además de que no hay organización ni planeación de nada.

**13.- ¿Qué actividad le gustaría realizar, que no hace actualmente?**

En cuanto a mí, yo necesito mi bodega, mi espacio para poder llevar bien los controles de inventario, un día le plante al Ing. Pedro que me dejara toda la maquinaria a mi cargo.

**14.- ¿Alguna otra aportación?**

Tienen que delimitar las funciones de cada persona, saber quién es el jefe y quién no.

## ENTREVISTA 5

Fecha: 11/08/17 Hora: 11:00 am

Lugar: Toluca, estado de México, oficinas de la empresa objeto de estudio

Entrevistador (a): Agente de cambio externo

Entrevistado (a): Karla

**1.- ¿Cuánto tiempo lleva laborando en esta empresa?**

Dos años.

**2.- ¿Cuál es su puesto?**

Encargada de pagos, eso creo porque no está bien definido, ni para mí, ni para los demás, algunas veces me dicen que me toca hacer compras y después que no, entonces no está totalmente definido, ni el alcance ni limitaciones.

**3.- ¿Tiene claras sus actividades a desempeñar, cuáles son?**

Sí, programar los pagos, revisar los saldos de las cuentas, en cuanto a lo administrativo pago de impuestos, tenencias, nóminas y estar monitoreando las cuentas por cobrar, requisiciones de papelería, compras de artículos de limpieza, despensa, facturación y una parte de nóminas.

Lili me solicita algunas cosas como artículos de limpieza y despensa para la cocina, pero primero las debe autorizar César o el Ing. Pedro y las mandamos comprar. A partir de mayo se me asignaron algunas otras actividades como nómina y cajas chicas porque César salió del país, y a su regreso no le he entregado nada.

**4.- ¿Quién es su jefe inmediato, a quién le reporta?**

No lo sé, no sé si sea César, bueno quiero pensar que si César está aquí es él y posteriormente el Ing. Pedro, no le reporto a nadie, no me han supervisado ni revisado nada.

**5.- ¿Tiene personal a su cargo, sí/no cuántos?**

No

**6.- ¿Toma decisiones en el desempeño de sus actividades, sí/no?**

Anteriormente pedía autorización para todo, pero a veces cuando son requisiciones de pagos chicos como insumos de tóner o algunas otras cosas y sé que es necesario, yo tomo la decisión porque en ocasiones llamo para pedir autorización y nadie me contesta.

**7.- ¿Ha tomado alguna decisión incorrecta, cuál fue la reacción de parte de su jefe?**

A veces yo disponía de alguien y llegaba César y comentaba que no, que aquí yo sólo soy una trabajadora más y que el jefe es él, nunca me lo dijo a mí pero sí lo ha comentado y lo he sabido por varias personas.

**8.- ¿En la jerarquía de la empresa, dónde ubica al joven César?**

Primero ubico al Ing. Pedro, después estaría César y al final el contador.

**9.- ¿La empresa tiene objetivos, reglamento, políticas?**

Me imagino que debe tener y los ves en recepción, pero que los veas aplicados o que sepas cuál es el objetivo de tu área no, al menos en mi puesto definido no los tengo, yo pienso o imagino por las actividades que hago que sería llevar en orden todas las cuentas por cobrar y pagar, así como el archivo de todo eso.

Por opinión de los trabajadores nos tomamos tiempo para el desayuno, pero no han asignado el permiso ni establecido nada, a veces se enojan los jefes pero no lo hablan con nadie, sólo se lo comentan a alguna persona, pero así es aquí, si yo cometo una falta soy el último en enterarme, tampoco se respeta tu horario de comida porque en ocasiones les urge todo a esa hora.

Aunque sé que no es correcto tomar el tiempo para el desayuno, a veces lo tomamos porque siempre te exigen llegar a las 8:00 am pero nunca sales a las 6:00 pm y también no se respeta tu horario de comida, siempre te están llamando o solicitando algunas cosas.

No tenemos reglamento interno, sólo tenemos hora de entrada pero de salida no, creo que yo he tenido la culpa por permitirlo, me queda claro que el trabajo nunca se termina. Me gustaría que hubiera un reglamento y políticas.

**10.- ¿Sabe qué espera la empresa de usted?**

No sé, me imagino que dar lo mejor de mí, que a pesar de la relación que tenga con los compañeros sepa separar las relaciones personales de las laborales.

**11.- ¿Cómo ve la relación entre el dueño de la empresa y su hijo?**

La relación entre los dueños es muy cortante y seca, no existe una buena relación entre ellos y eso se refleja en la empresa, no tienen una buena comunicación, cuando están enojados sólo se hablan con groserías, y también depende del estado de ánimo con el que lleguen a oficina.

**12.- ¿Cuénteme los problemas que enfrenta en su trabajo?**

Cuando llegue a esta empresa yo estaba como auxiliar de contabilidad, y ahora me ofrecieron esta oportunidad, estoy contenta por mi crecimiento profesional pero no en cuanto a relaciones laborales porque no existe autoridad y funciones claras, te dan una indicación y después te la cambian.

Debido a todas las actividades que tengo que realizar yo sola, me dijeron que podía apoyarme con Sandy la recepcionista y con el chofer, pero cuando los necesito para algo, el Ing. Pedro o César ya les asignaron alguna actividad, y como no me informan que disponen de ellos me limitan a realizar mis actividades, si no cuentas con las herramientas necesarias no puedes lograr tu objetivo.

Aquí siempre todo urge, y como no te han delimitado tus funciones, no sabes hasta donde es tu alcance, tomas responsabilidades o actividades que no te corresponden y por eso se acumula tu trabajo. Por ejemplo ahorita el Ing. Pedro, me solicitó los gastos por obra y creo que eso no me corresponde a mí, sino a contabilidad, lo entregué y después me solicitó las facturas, le comenté que eso no me correspondía y me dijo que me apoyara con alguien más, pero después no tengo apoyo, y quizás contabilidad tampoco lo pueda entregar porque al momento de hacer los pagos se intercambian los gastos de las empresas aunque no les corresponda.

Cada día me adjudican más actividades para mi sola, me dicen que me apoye con otra persona pero no siempre es así, hay ciertas actividades como solicitar las facturas de los pagos que no me corresponden, quien solicita el pago debe pedir la factura.

Muchas veces cuando el jefe no viene a oficina y no hay dinero, me retrasa en mis actividades.

**13.- ¿Detecta alguna problemática que esté afectando los resultados de la empresa?**

No existe delegación de autoridad y actividades, no hay un canal de comunicación correcto, si a mí me conviene lo hablo con el dueño y si veo que no, lo hablo con el hijo.

Esta un checador pero no se le da el seguimiento porque César dijo que él se haría responsable, pero no lo ha hecho, también se confunde la amistad que se tiene con cierta persona para faltar o llegar tarde, y no pasa nada, a nadie se le descuenta, que igual se compensa por las horas extras que te quedas.

Algo que veo que no es correcto, es que llegan a regañar por una cosa insignificante, no les importa quién esté presente, sería importante que los errores se revisen en privado, si les molesta algo a los jefes te regañan frente de quien sea.

Si los dueños llegan a oficina y vienen de malas, no puedes comentarles los pendientes, también influye su ausencia porque casi no vienen y cuando llegan a oficina todos tenemos pendientes con ellos y se acumula la carga de trabajo, no le dan seguimiento a los pendientes o problemas. Si a ellos como jefes no les importa su empresa, pues yo me limito, no se dan un tiempo para escucharte, no les importa y no le dan seguimiento a una queja o alguna solicitud.

**14.- ¿Qué actividad le gustaría realizar, que no hace actualmente?**

Me gustaría que se definiera bien las actividades, los alcances, y después implementar varios criterios que ayuden al mejoramiento de la empresa, si se van a establecer las políticas que se cumplan, fijar determinados periodos para revisión, implementar reuniones para no sólo detectar lo malo, sino también lo bueno.

**15.- ¿Alguna otra aportación?**

Mientras no se establezcan bien los objetivos y se dé la correcta delegación de actividades y autoridad, los problemas en la empresa irán aumentando.

No me gusta que hagan comparación con la persona anterior en mi puesto, no valoran mi trabajo, lo demeritan tanto los jefes como los compañeros.

## **ENTREVISTA 6**

Fecha: 11/08/17 Hora: 1:00 pm

Lugar: Toluca, estado de México, oficinas de la empresa objeto de estudio

Entrevistador (a): Agente de cambio externo

Entrevistado (a): Andrés

**1.- ¿Cuánto tiempo lleva laborando en esta empresa?**

Dos meses.

**2.- ¿Cuál es su puesto?**

Auxiliar contable.

**3.- ¿Tienes claras sus actividades a desempeñar, cuáles son?**

Sí, impuestos, altas y bajas de los trabajadores de obras, reportes de seguro social y algunas contabilizaciones.

**4.- ¿Quién es su jefe inmediato, a quién le reporta?**

El contador David.

**5.- ¿La empresa tiene objetivos, reglamento, políticas?**

En mi departamento sí, ya que tenemos una fecha límite para el registro de contabilidad. En la empresa supongo que llevar a cabo todas sus obras con ciertas reglas, cumplir el plazo estipulado y llevar todo el papeleo en regla y en general llegar temprano.

**6.- ¿Sabe qué espera la empresa de usted?**

Aportación de conocimientos, tener más rapidez en cuánto a los trámites, me lo comentó el contador cuando ingresé.

**7.- ¿Cómo ve la relación entre el dueño de la empresa y su hijo?**

El dueño de la empresa y su hijo tienen una relación muy respetuosa, con un ambiente muy alegre, no se siente la tensión, conmigo la relación muy respetuosa muy bien.

**8.- ¿Cuénteme los problemas que enfrenta en su trabajo?**

No, ninguno.

**9.- ¿Detecta alguna problemática que esté afectando los resultados de la empresa?**

Nos hace falta juntarnos por área para comentar las cosas que no se dicen, sin dejarlas a medias, en ocasiones uno comenta algo y de eso se hace un chisme. No estamos acostumbrados a hablar y decir las cosas como son, damos mucho rodeo, es necesaria una comunicación directa, no para ofender sino con la intención de apoyar. Pero el principal problema es que no existe administración.

**10.- ¿Qué actividad le gustaría realizar, que no hace actualmente?**

En algún momento que la compañera Karla tuviera mucho trabajo ayudarlo, en otras áreas no podría por mi formación, pero si ella necesita apoyo me gustaría hacerlo.

## ENTREVISTA 7

Fecha: 11/08/17 Hora: 1:30 pm

Lugar: Toluca, estado de México, oficinas de la empresa objeto de estudio

Entrevistador (a): Agente de cambio externo

Entrevistado (a): Contador David

**1.- ¿Cuánto tiempo lleva laborando en esta empresa?**

Cuatro años, ocho meses.

**2.- ¿Cuál es su puesto?**

Contador general.

**3.- ¿Tiene claras sus actividades a desempeñar, cuáles son?**

Sí, ahorita estamos haciendo la contabilidad, tengo una persona como auxiliar que tiene dos meses conmigo y me ayuda bastante. Es una persona con muchas ganas de trabajar y yo no tengo problema para enseñarle, él lleva el seguro social y yo toda la contabilidad, cálculo de impuestos y muchas cosas administrativas dentro de la empresa. El ingeniero me solicita trámites de todo tipo y me quitan tiempo para mi trabajo pero ahorita con esta persona ya no tengo problema, actualmente respecto a intervenciones administrativas no tengo claras mis actividades.

**4.- ¿Quién es su jefe inmediato, a quién le reporta?**

Directamente le reporto al Ing. Pedro, pero cuando él está ausente se comentan cosas con César.

**5.- ¿Tiene personal a su cargo, sí/no cuántos?**

Directamente uno, ya no tengo injerencia en el resto del personal.

**6.- ¿Toma decisiones en el desempeño de sus actividades, sí-no?**

En mi área yo tomo las decisiones con base en el régimen fiscal, cuando se debe tomar otra decisión se platica con el Ing. Pedro y se llega a un acuerdo, pero él debe estar consciente de la posible consecuencia.

**7.- ¿Ha tomado alguna decisión incorrecta, cuál fue la reacción de parte de su jefe?**

Sí, pero no tengo apoyo del Ing. Pedro, hubo un problema en una obra con unos empleados que no estaban asegurados, me informaron a mí y yo en aras de solucionar parte de mi trabajo fui a campo a ver qué estaba pasando, hablé con el responsable de enviarme la información para asegurar al empleado y le comenté como debía entregarme la información pero su comportamiento fue agresivo, entonces busqué al personal que no estaba asegurado para solicitar su información, pero comentaron que ya la habían entregado al responsable. Después el Ing. Pedro me dijo que yo no tenía nada que hacer en obra, pero sí me hablaron para resolver el problema y lo resolví no entiendo porque me dice que no tengo que meterme.

**8.- ¿En la jerarquía de la empresa, dónde ubica al joven César?**

Primero ubico al Ing. Pedro, después a César, y después quizás yo, pero no sé bien porque las cosas no están claras.

**9.- ¿La empresa tiene objetivos, reglamento, políticas?**

El objetivo claro es cumplir una obra, sacarla en el tiempo y forma que se ha requerido.

Reglamento interno no existe y esto funciona en cuanto al miedo que se le tiene al ingeniero: si él viene todos estamos trabajando, pero si no está es puro relajó. La gente ya se acostumbró que si no hay una autoridad como César o el ingeniero no hacen nada.

**10.- ¿Sabe qué espera la empresa de usted?**

Yo he sido muy honesto y directo con el ingeniero y creo que tener mis impuestos al día, mi contabilidad, así como generar oportunidades de información para la toma de decisiones, anualmente me audita alguien externo.

**11.- ¿Cómo ve la relación entre el dueño de la empresa y su hijo?**

Bien, en ocasiones el Ing. Pedro le da indicaciones a César y sí las acata en lo que yo me he dado cuenta, ellos tienen su comunicación y sus acuerdos.

**12.- ¿Cuénteme los problemas que enfrenta en su trabajo?**

Ya no tengo injerencia en el personal porque hace tiempo en una reunión yo estaba opinando y el Ing. Pedro me dijo que guardara silencio, que yo sólo me dedicara a los números, así que le contesté que si sólo me iba a dedicar a los números no tenía caso que estuviera en la junta y me retiré, a partir de ese momento se relajó

todo, la gente ya no me toma en cuenta, no me piden opinión, anterior a eso todo mundo tenía referencia hacia el contador como una autoridad administrativa y hoy en día, el contador paso a ser uno más del montón, no he recuperado esa parte.

Cuando yo llegué aquí había descontrol administrativo y poco a poco fui tomando decisiones en algunas actividades que injerían en mi área, con autoridad otorgada por el Ing. Pedro, el resto del personal tenían que ver muchas cosas conmigo y así de alguna manera empezaron a guardar cierta compostura hacia mi persona o al puesto, se tenía controlada la cuestión administrativa de la empresa, si salían, faltaban o necesitaban algo me avisaban, y hoy en día no sé con quién lo estén haciendo, si con César o con nadie.

### **13.- ¿Detecta alguna problemática que esté afectando los resultados de la empresa?**

Debemos delegar funciones y responsabilidades de cada área, ver los posibles temas que generen problemas, hacer reuniones periódicas para comentarlo y conjuntamente resolverlo, para que de esa manera se pueda generar más información, y no solo resolver problemas sino prevenir.

A veces queremos que una persona haga todas las actividades y eso no es posible, lo que tenemos que hacer es poner a la gente correcta, con herramientas adecuadas, y si no sabe lo capacitamos, nos falta visión porque a veces por ahorrar un peso se gasta más, si se tuviera a la persona adecuada sería más funcional toda la empresa.

Creo que César no desempeña su papel con responsabilidad, le falta mucho para tomar las riendas del negocio y meterse al trabajo como debe de ser, a veces trata de delegar cosas conmigo pero no se le informa al personal que así será, se refieren conmigo cuando él los manda pero después de ese evento nuevamente se dirigen con él, así que no se define si es él o soy yo y eso divaga en la cuestión de autoridad.

Muchas veces el Ing. Pedro se dirige con personas de abajo y no con los responsables de área y eso complica las actividades, si no fuera así podríamos aventajar mucho porque él es muy hábil y podría enseñar a la gente en obra.

Cuando llega nuevo personal a la empresa no se comunica, tengo entendido que llegó una nueva persona como coordinador en ingeniería, pero no se ha informado nada. Anteriormente estaba otra persona muy capaz pero lo enviaron a obra, creo que no debería estar encargado en una obra, sino como responsable de todas.

He visto que algunas veces César dispone del personal a cargo del Ing. Guillermo y eso bloquea su actividad planeada.

### **14.- ¿Qué actividad le gustaría realizar, que no hace actualmente?**

Involucrarnos en otra área, a veces no se leen bien los contratos, que la persona que lea el contrato se haga responsable de indicarle a cada área su responsabilidad.

En alguna ocasión le comenté al Ing. Pedro que me dejara como responsable de administración y que él sólo se encargará de las relaciones y de buscar empleo para la empresa. A mí me gustaría dejar contabilidad y enfocarme a administración.

### **15.- ¿Alguna otra aportación?**

Analizar los puestos y las actividades, así como ver las limitaciones de las personas. Yo propuse a los compañeros hacer una reunión los Lunes a las 5:00 pm, para darle solución a los problemas, el día de la reunión a todos les pareció muy bien, también invité a César, pero en la siguiente reunión nadie asistió, algunos habían salido de oficina y los que estaban aquí no quisieron presentarse, debe ser de manera profesional, que los comentarios sean de aspecto laboral y que sepamos manejar las relaciones personales.

No sólo estaría dispuesto al cambio, sino que quiero colaborar con mucho gusto.

## **ENTREVISTA 8**

Fecha: 11/08/17 Hora: 4:30 pm

Lugar: Toluca, estado de México, oficinas de la empresa objeto de estudio

Entrevistador (a): Agente de cambio externo

Entrevistado (a): Lili

### **1.- ¿Cuánto tiempo lleva laborando en esta empresa?**

Seis años y ocho meses.

### **2.- ¿Cuál es su puesto?**

Encargada de hacer la limpieza en toda la oficina.

### **3.- ¿Tiene claras sus actividades a desempeñar, cuáles son?**

Sí, porque durante este tiempo siempre he hecho lo mismo, me encargo de toda la limpieza de la oficina.

### **4.- ¿Quién es su jefe inmediato, a quién le reporta?**

No sé, porque César me dice una cosa y el contador otra, yo en realidad sé que mi jefe es el Ing. Pedro, él me contrató, pero no hay comunicación con él porque siempre está ocupado, de alguna manera yo sé lo que tengo que hacer pero entre el contador y César no se ponen de acuerdo.

### **5.- ¿En la jerarquía de la empresa, dónde ubica al joven César?**

Primero es el Ing. Pedro, después César, Karla, y por último el contador.

### **6.- ¿La empresa tiene objetivos, reglamento, políticas?**

No hay nada de reglamento, políticas ni objetivos, según hay un checador y se supone que si tenías 3 retardos te iban a descontar, no sé si se lleva a cabo pero no lo creo porque si fuera así todos llegaríamos a las 8:00 am,

en algunas ocasiones cuando te ven que llegas tarde te preguntan por qué y si dices “perdón se me hizo tarde” no pasa nada, pero si existen preferencias con el personal por amistades que se tienen.

El uso de la cocina nosotros lo adquirimos, los desayunos no se hacen frecuentes pero no tenemos permiso y tampoco nos han dicho que sólo tenemos derecho a un determinado tiempo, eso siempre ha sido un problema porque a veces se prepara desayuno y también comida, César se enoja pero sólo dice que se va a cerrar la cocina, se necesita un reglamento porque todos hacemos lo que queremos, es un desastre total en la limpieza de la cocina y de las tazas que usan para el café, si existiera un reglamento yo lo acataría siempre y cuando todos lo respetan, así sean jefes o empleados porque si yo veo que alguna persona no sigue el reglamento yo tampoco lo haré, todos parejos o nadie.

**7.- ¿Sabe qué espera la empresa de usted?**

No, porque todo el tiempo que he trabajado aquí, he dado mucho para la empresa, nunca me fijaba en el horario, si a mí me pedían algo, no me importaba y me quedaba a trabajar, pero muchas veces te das cuenta que no valoran tu trabajo porque a veces ni las gracias te dan y esas acciones te bajan la autoestima.

**8.- ¿Cómo ve la relación entre el dueño de la empresa y su hijo?**

Yo casi no los veo, cuando llega el Ing. Pedro entra a su oficina y se queda un buen rato ahí, rara la vez baja a ver a los ingenieros, al que sí veo es a César, y él tienen una forma de hablar que no está bien, habla con groserías, especialmente a los hombres, a mí nunca, creo que debe de dirigirse hacia los empleados con respeto.

**9.- ¿Cuénteme los problemas que enfrenta en su trabajo?**

Desde que se fue mi jefa anterior le pregunté a César quien sería mi jefe, me comentó que él estaba de encargado y que cualquier cosa lo viera con él, pregunté por mi horario y dijo que me podía retirar cuando terminara mi trabajo, pero él casi no se presenta en la oficina, cuando quería solicitar un permiso lo hacía por medio de WhatsApp y nos poníamos de acuerdo, después me dijo que ya con él no viera nada porque casi no está en oficina y que me dirigiera con el contador, desde entonces cuando necesito un permiso lo veo con el contador y también le comento a César, pero estoy confundida ya no sé a quién dirigirme. Es importante que definan quién será el jefe, he notado que aquí hay mucha riña por el poder desde que se fue la Sra. Sofía, mi jefa anterior.

César tiene una mala reacción ante las circunstancias, dice que no importa nada y que tienes que hacer las cosas que él indica. El contador siempre ha querido tener poder y que le estés avisando de lo que haces, pero yo no sé si realmente tenga poder porque el Ing. Pedro nunca nos ha informado que lugar tiene el contador en la empresa.

César nunca está en la oficina, sólo viene cuando su papá está aquí, y si necesitamos pedir una autorización de algo y no encontramos a César, le comentamos a Karla, es la persona que se quedó en el lugar de la Sra. Sofía, la ex esposa del Ing. Pedro, a pesar de que no informaron si Karla tenía autoridad, nosotros así lo percibimos y nos dirigimos con ella para que nos resuelva algunas cosas cuando los dueños no contestan el teléfono porque así lo hacíamos con la Sra. Sofía.

**10.- ¿Detecta alguna problemática que esté afectando los resultados de la empresa?**

Falta comunicación, si hay cambios se deben informar a todos los empleados, se debe tener claro lo que deben hacer las personas. Si se aplica un reglamento se debe respetar por todos, pero aquí hay preferencia por parte de César hacia una persona, no sé si son novios, pero luego les hacemos burla, ella llega tarde o luego no viene y no pasa nada, no nos importa su vida privada, pero aquí en la empresa si, ella dice que no viene porque está enferma pero eso es mentira, mis hijos se enfermaron y traje las recetas pero de cualquier forma me descontaron y eso no se vale.

El hecho de que César casi no venga a la oficina no está bien, los sábados me toca estar en recepción y en ocasiones les pago a algunos empleados pero luego no están de acuerdo con la cantidad que les entrego, y él nunca quiere dar la cara, ese ha sido el conflicto de muchos empleados, dicen que trabajan más y les pagan menos, y tienen razón porque ha pasado conmigo, en ocasiones trabajo más y me pagan lo mismo y así no conviene.

Yo estoy aquí por necesidad, pero ya no estoy contenta por tantas cosas que he visto, falta alguien que se encargue del personal, que se dé cuenta que si tú das mucho a la empresa, esperas que te recompensen de igual manera, la empresa sólo te exige y no te da nada, por esa razón yo ya no daría nada.

**11.- ¿Qué actividad le gustaría realizar, que no hace actualmente?**

Así como están las cosas, te soy sincera nada, una vez hable con el Ing. Pedro, pero es muy difícil, no se presta porque siempre está en el teléfono, yo pienso que debe haber un responsable encargado de las personas, que pueda atender sus necesidades pero debe ser una persona honesta, que nos sepa escuchar y entender, muchos empleados tendrían algo que comentar pero no sabes con quién hacerlo.

**12.- ¿Alguna otra aportación?**

No, ninguna

**ENTREVISTA 9**

Fecha: 17/08/17 Hora: 1:20 pm

Lugar: Toluca, estado de México, oficinas de la empresa objeto de estudio

Entrevistador (a): Agente de cambio externo

Entrevistado (a): Esteban

**1.- ¿Cuánto tiempo lleva laborando en esta empresa?**

Voy a cumplir cuatro meses.

**2.- ¿Cuál es su puesto?**

Residente de obra.

**3.- ¿Tiene claras sus actividades a desempeñar, cuáles son?**

Como residente sí, ejecutar obra, estudiar planos para saber de qué manera se van a hacer los procedimientos, asignarle trabajo al empleado, básicamente es eso y llevar a cabo la nómina, cuando no estoy en obra hago los números generadores para poder cobrar.

**4.- ¿Quién es su jefe inmediato, a quién le reporta?**

Me habían dicho que el Ing. Guillermo, pero ahorita no sé muy bien, sé que puedo acudir directamente con él, pero no tengo claro quién es mi jefe, le reporto al Ing. Guillermo porque lo considero a él como mi jefe, aunque a veces el Ing. Pedro me da indicaciones cuando estoy en obra.

Ayer me dijo César, que ahora también me tengo que dirigir con el Ing. Salas, creo que sólo debo tener un jefe, porque darles cuentas de lo mismo a varias personas está bien, pero si me piden cosas diferentes no está bien.

**5.- ¿Toma decisiones en el desempeño de tus actividades, sí-no?**

Sí, cuando me asignan directamente un trabajo yo tomo las decisiones y veo cómo solucionar los problemas.

**6.- ¿En la jerarquía de la empresa, dónde ubica al joven César?**

Hasta el final, primero ubico al Ing. Pedro, después al Ing. Guillermo, y por último a César.

**7.- ¿La empresa tiene objetivos, reglamento, políticas?**

No se tienen objetivos, ni políticas y tampoco reglamento interno, yo cuando estoy en obra sí, elaboro un plan de trabajo en mi mente, nunca por escrito, no se lo presento a nadie.

**8.- ¿Sabe qué espera la empresa de usted?**

Debería de saberlo, supongo que dar avances, ejecutar la obra y terminar en cierto plazo.

**9.- ¿Cuénteme los problemas que enfrenta en su trabajo?**

Cuando estaba en obra buscar al personal, en su momento pedí ayuda a mi jefe inmediato el Ing. Guillermo, y él me ayudo a buscar al personal para trabajar en obra.

No me supervisan, ni me piden informes como debería de ser, creo que debe haber una persona de supervisión, que verifique que las cosas se estén llevando bien y con base en eso hacerme una observación o corrección.

**10.- ¿Detecta alguna problemática que esté afectando los resultados de la empresa?**

Sí, la falta de administración.

**11.- ¿Qué actividad le gustaría realizar, que no hace actualmente?**

Me agrada ser residente de obra, prefiero estar en campo que en oficina, me gustaría que me dejaran una obra únicamente a mi cargo.

**12.- ¿Alguna otra aportación?**

Si es posible que me asignen una obra en la que yo esté a cargo directamente.

## **ENTREVISTA 10**

Fecha: 17/08/17 Hora: 2:00 pm

Lugar: Toluca, estado de México, oficinas de la empresa objeto de estudio

Entrevistador (a): Agente de cambio externo

Entrevistado (a): Ing. Adrián

**1.- ¿Cuánto tiempo lleva laborando en esta empresa?**

Dos años y algunos meses.

**2.- ¿Cuál es su puesto?**

Residente de obra.

**3.- ¿Tiene claras sus actividades a desempeñar, cuáles son?**

Sí, estar en función de las obras que la empresa tenga, nos toca verificar que cada una de las acciones que llevemos sea de calidad por el bien de la empresa, cuidar sus intereses, ese es mi objetivo. A veces nos piden apoyo en el proceso de licitación, pero prácticamente estamos en el proceso constructivo, verificar que se lleve a cabo con calidad y de acuerdo a lo que nos han pactado para hacer.

**4.- ¿Quién es su jefe inmediato, a quién le reporta?**

Hasta el momento era el Ing. Guillermo, ahorita desconozco si hay cambios aunque parece ser que así es, creo que el Ing. Salas toma las riendas pero no me queda claro, ahorita le entrego documentos a él, las obras nos ha abarcado un poco de tiempo y no he estado aquí en la oficina para que puedan oficializarlo, sólo he tenido indicaciones por parte del Ing. Pedro para ponernos en contacto con el Ing. Salas, antes de irme a obra sabía que el responsable era el Ing. Guillermo.

Cuando me hace falta material o algo más en las obras, le informo a César y con él me apoyo, al personal lo buscamos nosotros los residentes de obra.

**5.- ¿Tiene personal a su cargo?**

Sí, a 25 personas entre albañil, herrero, ayudante general y dos cabos.

**6.- ¿Toma decisiones en el desempeño de sus actividades, sí-no?**

S, Hacer algunas compras pequeñas y lo pagas con tu dinero, claro que te lo reponen, se hace con la intención de solucionar de manera rápida, cuando se tienen problemas con la gente, que no están de acuerdo en algunas cosas, eso es clásico con el personal.

**7.- ¿Ha tomado alguna decisión incorrecta, cuál fue la reacción de parte de su jefe?**

En algunos casos sí, en otros no, lo que nos está sucediendo ahorita con los sindicatos es que no nos dejan trabajar si no les damos la cantidad de dinero que ellos quieren, y en este caso yo no puedo tomar la decisión porque incluye el factor económico, eso lo debe hacer el Ing. Pedro.

**8.- ¿En la jerarquía de la empresa, dónde ubica al joven César?**

Primero ubico a mi jefe directo que es el Ing. Guillermo, después a César y en última instancia al Ing. Pedro porque se busca darle solución antes de verlo con él, pero las decisiones fuertes se deben tomar con conocimiento de los dueños, se les tiene que consultar, el ingeniero tiene la última palabra.

**9.- ¿La empresa tiene objetivos, reglamento, políticas?**

Sólo tienen la misión y visión, pero si es conveniente que lo trabajemos un poquito más, reunirnos para fijar metas, objetivos y trabajar en equipo, es necesario saber cuáles son las funciones de cada persona.

Reglamento por escrito no se tiene, pero si te prestan un vehículo debes cuidarlo, te asignan un horario de entrada, tienes que trabajar con calidad y entregar ciertos resultados. Sería bueno que tuviéramos reuniones porque te despeja muchas dudas, dos cabezas piensan más que una.

**10.- ¿Sabe qué espera la empresa de usted?**

Hacer los trabajos de calidad, que sea leal a la empresa, seguir trabajando para el beneficio de ella, tener resultados de acuerdo a los conocimientos o experiencia que tenemos porque con base en eso salen los resultados, a final de cuenta estamos contratados para eso, es un sueldo que tenemos para solventar los gastos personales, por eso la lealtad a la empresa, mientras yo funcione para la empresa, la empresa funcionará para mí.

**11.- ¿Cómo ve la relación entre el dueño de la empresa y su hijo?**

La relación que tienen los dueños yo creo está bien, hay diferencias entre ellos en lo que uno no se puede meter, pero en lo laboral yo los veo bien, nunca ha afectado la relación de trabajo de ninguna manera, de su relación personal no sé, pero en lo laboral todo bien, tienen buena comunicación y coordinación con nosotros para cumplir el objetivo y que la obra se cumpla.

**12.- ¿Cuénteme los problemas que enfrenta en su trabajo?**

Las obras tienen que llevar un proceso, el equipo de trabajo a veces nos tarda un poquito en llegar y siento que le falta un buen mantenimiento, nos han mandado bombas que no funcionan, a pesar de que te dan solución, te retrasa un poco, surgen algunos otros imprevistos que tienes que solucionar en el momento, en ocasiones va el Ing. Pedro a campo, se dirige directamente con uno y te orienta, te ayuda y si hace falta algo él lo solicita. En ocasiones el Ing. Pedro nos dicen que solicitamos mucho material, o que está muy caro, no es tanto un problema, siempre y cuando justifiques el material que solicitas.

**13.- ¿Detecta alguna problemática que esté afectando los resultados de la empresa?**

La única problemática es la falta de administración, tenemos equipo para el trabajo y todo lo que se necesita, lo único que nos falta es tener organización, una empresa se hace con la persona del nivel más arriba, como el nivel más abajo. También se debe darle formalidad a las decisiones que se toman por parte de dirección y dejar las cosas claras ante todos los empleados, saber cuáles son las funciones de cada persona para entregar los resultados deseados.

**14.- ¿Qué actividad le gustaría realizar, que no hace actualmente?**

Bastantes cosas, me gustaría que fuera una empresa certificada ya que nos abre muchos panoramas, la empresa puede crecer bastante pero le falta planeación y organización, podríamos crecer personalmente y laboralmente, hay mucho para crecer, yo creo que el Ing. Pedro tiene un don para darse a querer con la gente, con los altos mandos para que nos den trabajo y con eso, todos nos vemos beneficiados. Otra cosa importante es la capacitación porque te ayuda a crear ciertos parámetros con la calidad de la empresa, también me gustaría que hubiera una planeación y que nos soliciten resultados semanales y quincenales.

**15.- ¿Alguna otra aportación?**

Como empresa puede crecer mucho, pero por la falta de organización no ha llegado tan lejos como se pudiera, también faltaría la capacitación, si inviertes en la capacitación te irá mejor, es necesario creer en la gente.

## **ENTREVISTA 11**

Fecha: 17/08/17 Hora: 5:00 pm

Lugar: Toluca, estado de México, oficinas de la empresa objeto de estudio

Entrevistador (a): Agente de cambio externo

Entrevistado (a): Sandy

**1.- ¿Cuánto tiempo lleva laborando en esta empresa?**

Un año, siete meses.

**2.- ¿Cuál es su puesto?**

Recepción.

**3.- ¿Tiene claras sus actividades a desempeñar, cuáles son?**

Sí, pero desempeño otras que no me corresponden, cuando no tengo nada que hacer le ayudo a Karla, a los ingenieros, a César, cuando entré a laborar me dijeron que me haría cargo del conmutador, recibir a las personas y canalizarlas con quién correspondiera, con un horario de 8:00 am a 6:00 pm. Después se fue una compañera y desde entonces empecé a hacer la nómina, a responsabilizarme de los vales de gasolina, cotizar, hacer cajas, facturar y algunas otras cosas más, que ya no sé si me corresponde pero cuando yo puedo les ayudo.

También hago cotizaciones que me solicitan los ingenieros que están en obras o algunas que me solicita César. A veces, el Ing. Guillermo me solicita material, entonces yo tengo que hacer las cotizaciones, cuando la tengo consulto con él para que me autorice las características del material así como el tiempo de entrega, después que consulto con ellos se pide la autorización de César o del Ing. Pedro, envío el formato a Karla con todos los datos para que pueda realizar el pago, ella me regresa el comprobante de pago y se lo hago llegar al proveedor, cuando no tengo personal le solicito a Miguel que me apoye con su gente para llevar el material a obra y cuando no se puede le digo al proveedor que lo entregue en la obra

#### **4.- ¿Quién es su jefe inmediato, a quién le reporta?**

No tengo claro quién es, se supone que es César y el Ing. Pedro, cuando necesito un permiso acudo a César pero hay veces que se deslinda y me dice que lo vea con el contador, después cuando requiero alguna otra cosa y acudo con el contador, César me reclama por no haber acudido con él, entonces quien entiende a César, yo necesito saber a quién dirigirme, tengo claro que el Ing. Pedro es el jefe de todos, pero él nunca está aquí, así que con él no se pueden ver ese tipo de cosas.

Con el Ing. Pedro casi no tengo relación laboral, a veces me pide que lleve su agenda y cuando tiene reuniones preparar la sala de juntas con bebidas, o me solicita cotizaciones, esas son las que más tiempo me quitan.

#### **5.- ¿En la jerarquía de la empresa, dónde ubica al joven César?**

Después del Ing. Pedro ubico a César, luego al contador David y al final a Karla, pero no sé si todos tengan autoridad porque el otro día llegue tarde y le avise a Karla y César me dijo que ella no tenía autoridad para eso.

#### **6.- ¿La empresa tiene objetivos, reglamento, políticas?**

Pues objetivos yo creo que sí, como empresa seguir creciendo y tener más trabajo, está escrito en recepción, reglamento no se tiene, cuando yo entré el contador me dijo el horario de trabajo, con una hora de comida y 15 minutos para desayunar. Sinceramente entre la plática y otra cosa excedemos ese tiempo pero a veces no lo tomamos por la carga de trabajo, creo que el hecho de cocinar está mal porque sólo dijeron 15 minutos para desayunar, pero eso no tiene mucho tiempo que se hace porque cuando yo llegue no había compañerismo, no tenían buena relación las personas de abajo con las de arriba. Así era cuando llegue, de hecho había una persona que me dijo cómo eran las personas y que decidiera con quién me iba, yo me quedé sorprendida, ahora ya hay más compañerismo, si alguien cumple años cooperamos para el pastel, también salimos a jugar cartas y ahora se tiene buena relación entre todos los empleados. Eso lo hacemos desde que se fue la persona que me preguntó con quién me iba, no sé si esa mala relación se debía a esa persona, pero así era.

Lo padre en esta empresa es que no están atrás de ti supervisando, realmente sabemos que tenemos que hacer, yo me fui a otra empresa del Ing. Pedro por un tiempo y allá es muy diferente, estaba alguien supervisando el trabajo de las personas y lo padre de aquí es que cada quien sabe lo que tiene que hacer.

Estaría mejor que hubiera un reglamento donde estuvieran las cosas claras, a veces excedemos los 15 minutos de desayuno, pero tampoco tenemos la hora completa de comida, a mí me gustaría poder salir a comer y despejarme un poco pero nunca es así, a veces estoy comiendo en la oficina y tengo que contestar el teléfono, abrir la puerta o me piden gasolina y son cosas que tengo que hacer y no puedo comer cómodamente.

Cuando cocinamos, sólo a veces hacen comentarios como ya les voy a quitar el gas, pero nunca se ha informado a todos, yo creo que si el jefe te pone las cartas sobre la mesa haríamos caso, pero si sólo le comenta a otras personas y ellos nos dicen a nosotros yo no voy a hacer caso.

#### **7.- ¿Sabe qué espera la empresa de usted?**

Claro no lo tengo, pero creo que confianza, que no salga nada de aquí, que haga bien mi trabajo, hasta el momento es lo que he tratado de hacer para que la empresa se sienta bien conmigo y yo con la empresa.

#### **8.- ¿Cómo ve la relación entre el dueño de la empresa y su hijo?**

El Ing. Pedro muy respetable, César no se da a respetar y les habla con groserías a los empleados, a veces uno no lo toma en serio porque no se sabe si es relajo o es verdad, obviamente uno se da cuenta cuando ya está enojado, pero a veces es mucho relajo con los ingenieros.

Creo que entre los dueños no tiene comunicación de los problemas que se tienen en la empresa, yo no lo he visto.

#### **10.- ¿Cuénteme los problemas que enfrenta en su trabajo?**

En las nóminas, no me entregan su información a tiempo, tienen que entregarlas el miércoles después de mediodía y me las entregan en la noche o el jueves temprano, eso me retrasa porque cuando ellos las envían yo tengo que pasarlas a mi archivo para hacer los recibos porque se paga los días jueves, sólo me dicen que tienen mucho trabajo, pero yo he visto que Miguel se hace tonto y no las entrega rápido, le he dicho a César que ya no recibiré la nómina cuando la entreguen después, pero me dice que la tengo que recibir

Otra cosa, es que cuando me piden cotizaciones urgentes, no puedo entregarlas tan rápido porque tengo que estar al pendiente de la puerta, del teléfono y eso me quita tiempo.

**11.- ¿Detecta alguna problemática que esté afectando los resultados de la empresa?**

Que cada quien hace su trabajo y no hay un responsable que diga lo que se tiene que hacer, no hay departamento de recursos humanos, no están asignados los departamentos, luego llaman solicitando hablar con el departamento de ventas y yo no sé con quién pasar la llamada.

No sé quién es el jefe de los ingenieros, no sé si todos son iguales o si hay alguien encargado, no sé quién sea el jefe inmediato de todos los demás.

Otro de los problemas es la ausencia de los dueños, eso está muy mal, estaría bien que estuvieran más tiempo aquí, a veces uno necesita autorizaciones y no contestan, entonces no se le da seguimiento a las cosas y cuando llegan a venir todo les urge, en ocasiones estoy con mis actividades y llegan a solicitar algo y eso me estresa, limitando mis actividades que tengo que sacar de inmediato como la nómina.

**12.- ¿Qué actividad le gustaría realizar, que no hace actualmente?**

Lo que hago todo me gusta, pero me gustaría involucrarme en contabilidad porque es lo que estoy estudiando, pero a veces mis tiempos no me lo permiten.

**13.- ¿Alguna otra aportación?**

Me gustaría que se hicieran reuniones al mes o quincenales para que el ingeniero diga lo que no le parece de nosotros, o igual para que nosotros como empleados tengamos más comunicación.

**ENTREVISTA 12**

Fecha: 17/08/17 Hora: 6:00 pm

Lugar: Toluca, estado de México, oficinas de la empresa objeto de estudio

Entrevistador (a): Agente de cambio externo

Entrevistado (a): Ing. Salas

**1.- ¿Cuánto tiempo lleva laborando en esta empresa?**

Tres meses y medio.

**2.- ¿Cuál es su puesto?**

Sólo estoy en control de obra.

**3.- ¿Tiene claras sus actividades a desempeñar, cuáles son?**

Sí, la palabra es control y programación de obra, verificar con los residentes el aspecto técnico y económico, llevo coordinación con los residentes bajo la dirección del Ing. Pedro.

**4.- ¿Tiene personal a su cargo, sí/no cuántos?**

No se puede llamar así, veo a los diferentes residentes que están en sus obras, yo coordino costo y tiempo con los ingenieros que están en obra.

No tengo empleados a mi cargo, ellos son los que deben entregar información y yo externarla o ver qué es lo que está pasando.

**5.- ¿Toma decisiones en el desempeño de sus actividades, sí-no?**

Sí, en aspecto de cambio de obra, cambio de personal, cualquier dificultad respecto a lo técnico y económico.

**6.- ¿La empresa tiene objetivos reglamento, políticas?**

Se tienen objetivos, principalmente las metas a seguir que te obliga el contrato de obra, y los reglamentos que tiene la ley de obra pública, internamente no hay ningún reglamento, están muy acostumbrados a no rendir informes, cuando el Ing. Pedro interviene es cuando se entregan las cosas.

**7.- ¿Sabe qué espera la empresa de usted?**

Coordinación, motivación, o como dice la misión, vocación de servicio, es lo que trato de inculcar y fomentar, nadie me lo dijo yo lo traigo.

**8.- ¿Cómo ve la relación entre el dueño de la empresa y su hijo?**

Como en todos lados estricto, es necesario, cuando no hay lo estricto cada quien hace lo que le da la gana, si se tuvieran lineamientos o reglamentos por escrito sería mejor.

**9.- ¿Cuénteme los problemas que enfrenta en su trabajo?**

El personal no se refiere conmigo todavía, porque estaban acostumbrados a ser muy independientes y a no rendir información, no comunican nada hasta que tienen las cosas complicadas, con las estimaciones hay una mejora pero siguen sin rendir información, a pesar de que se les informó por parte del Ing. Pedro, hay renuencias por parte de algunos residentes por el puesto que tenían o tienen, y la falta de costumbre de rendirle información a otra persona.

No he tenido la oportunidad de informarle al Ing. Pedro ésta situación, mientras estén fluyendo los documentos para las estimaciones, no veo la necesidad de ir de chismoso, pero en su momento lo comentaré.

**10.- ¿Detecta alguna problemática que esté afectando los resultados de la empresa?**

La empresa no tenía los pagos correspondientes del mes por falta de una adecuada planeación para el cobro, en su momento eran muchas excusas, ahorita ya se están aplicando para ir generando el aspecto de cobro, también se debe llevar en lo administrativo una programación que se debe cumplir. No hay nada que impida llevar a cabo las actividades administrativas y técnicas, además es su obligación.

**11.- ¿Qué actividad le gustaría realizar, que no hace actualmente?**

No nada, no es que este muy bien, pero estoy haciendo lo mejor que puedo, llevo tres meses y medio y voy cumpliendo con la meta personal y de la empresa.

## 12.- ¿Alguna otra aportación?

Es paulatino todo esto, conforme se vaya generando este lineamiento va a caer todo por su propio peso, las costumbres se han vuelto regaceas para quitar, poco a poco se van a eliminar y será más cooperativo.

### ENTREVISTA 13

Fecha: 24/08/17 Hora: 10:00 am

Lugar: Toluca, estado de México, oficinas de la empresa objeto de estudio

Entrevistador (a): Agente de cambio externo

Entrevistado (a): Sr. Juan

#### 1.- ¿Cuánto tiempo lleva laborando en esta empresa?

Cumpliré cinco años.

#### 2.- ¿Cuál es su puesto?

Entré como ayudante general y después me pusieron como responsable de la bodega.

#### 3.- ¿Tiene claras sus actividades a desempeñar, cuáles son?

Sí, limpiar la maquinaria y verificar que esté en condiciones para trabajar.

#### 4.- ¿Quién es su jefe inmediato, a quien le reporta?

César.

#### 5.- ¿Toma decisiones en el desempeño de sus actividades, si-no?

Cuando hay cosas buenas que se tienen que hacer sí, para dar mantenimiento a alguna maquinaria no es necesario pedir autorización, para eso estoy, le reporto a Miguel porque es el responsable de los mecánicos.

A veces por no saber usar la maquinaria no les funciona porque de aquí salen bien y en obra dicen que ya no sirve, aquí se prueban las cosas y trabajan bien, entonces el problema es que no los saben usar.

#### 6.- ¿En la jerarquía de la empresa, dónde ubica al joven César?

En primer lugar, si no está César y se necesita algo me dirijo con Miguel.

#### 7.- ¿La empresa tiene objetivos, reglamento, políticas?

No se tiene reglamento interno ni políticas, hay gente a la que se le debe cuidar las manos y César también lo sabe. No se tiene nada por escrito, sólo se hablan las cosas, se debe respetar el puesto para estar centrados al 100.

#### 8.- ¿Sabe qué espera la empresa de usted?

Que le eche ganas, que pueda mejorar pero yo siento que estoy haciendo bien las cosas, yo hago lo mejor que puedo hacer para que el patrón este contento con mi desempeño y yo me evite problemas.

Los dueños deben estar conscientes que si tú le echas ganas ameritas tener un ingreso más porque te lo has ganado. Si uno se esfuerza es porque quiere algo del patrón, así mejoran ellos y uno, a eso viene a superarse para tener más ingresos, ellos ya nos conocen y deben saber si lo merecemos.

Todos tenemos trabajos diferentes, unos más pesados que otros, tampoco somos esclavos pero ay que sacar el trabajo a nuestro ritmo.

#### 9.- ¿Cómo ve la relación entre el dueño de la empresa y su hijo?

A mí no me tratan mal, pero ellos no nos quieren ver parados, es lógico a eso venimos a trabajar.

#### 10.- ¿Cuénteme los problemas que enfrenta en su trabajo?

Desde 2012 he estado en la bodega, pero no estoy todo el tiempo ahí, no me están respetando el puesto que me asignaron, me paso mediodía lavando carros, y si estoy lavando uno que urge que les entregue y llegan a traer un material o necesitan grasa, aceite, yo desatiendo la bodega, no me doy cuenta si se están llevando lo que me dicen.

A veces el contador me dice que lave su carro, yo le he dicho que estoy ocupado, y me dice que le va a decir a César, le contesto que le comente y que si él me da esa indicación yo lavo su carro.

Cuando es algo de maquinaria si dejo de lavar el carro para ir a apuntar que se llevan, pero cuando sólo quieren grasa o aceite, les doy las llaves y les digo que vayan a sacarlo, pero no me doy cuenta si realmente sacan lo que dicen.

Yo apunto todo en la libreta, pero cuando salgo de la bodega y alguien va por una herramienta y no la apuntan, yo me descontrolo porque no están las cosas y no sé quién se las llevo.

Otro problema, es que de aquí se llevan un material o maquinaria para una obra, y entre los residentes se prestan las cosas, y a la hora de entregar en bodega surgen los problemas porque no saben dónde quedo, no se lleva un control ni planeación.

También les he comentado que se debe tener un mecánico fijo en la bodega para verificar la maquinaria que está llegando.

Otra cosa necesaria, es trabajar en equipo, cuando se carga y descarga maquinaria lo debemos hacer todos, hay algunos empleados que por el puesto que tienen no quieren ayudar, es importante cuidar el equipo y a nosotros mismos, si tenemos más personas para hacer esa tarea nos cuidamos entre todos. Luego descargan y no les importa tener cuidado con las cosas, dicen que no son de ellos para cuidarlo.

Hay gente que le gusta tomar las cosas, y si no me doy cuenta, a quién le voy a echar la culpa.

#### 11.- ¿Detecta alguna problemática que esté afectando los resultados de la empresa?

En el tiempo que estuve afuera como ayudante general, me di cuenta que la gente flojea cuando no tienen supervisión, si trabajan porque se tienen que entregar resultados pero no lo suficiente. Es necesaria la supervisión para que el personal sepa que los están revisando y así avancen en sus actividades. Yo sé que también necesitamos descansar, tomar un refresco, pero tampoco tanto tiempo, eso no se vale, para eso nos dan un sueldo.

Otro problema, es que mueven al responsable de herramientas y material de una obra a otra y no dejan a alguien más, y así se ha perdido mucha herramienta y maquinaria.

**12.- ¿Qué actividad le gustaría realizar, que no hace actualmente?**

A mí me gustaría que me enseñaran a usar la computadora para llevar un mejor control.

**13.- ¿Alguna otra aportación?**

Que la gente se ponga las pilas y que trabajen en equipo.

#### **ENTREVISTA 14**

Fecha: 24/08/17 Hora: 11:00 am

Lugar: Toluca, estado de México, oficinas de la empresa objeto de estudio

Entrevistador (a): Agente de cambio externo

Entrevistado (a): Leonardo

**1.- ¿Cuánto tiempo lleva laborando en esta empresa?**

Tres años.

**2.- ¿Cuál es su puesto?**

Auxiliar de mecánico.

**3.- ¿Tiene claras sus actividades a desempeñar, cuáles son?**

Sí, ayudarles a los mecánicos, o reparar alguna bailarina.

**4.- ¿Quién es su jefe inmediato, a quién le reporta?**

Miguel.

**5.- ¿La empresa tiene objetivos, reglamento, políticas?**

Reglamento no se tiene, objetivos y políticas tampoco, ya dijeron que los préstamos personales que hacían antes, ahora sólo se harán en alguna emergencia. En nuestro anterior lugar de trabajo sí teníamos horario de entrada y salida, así como de comida, pero ahora que estamos aquí en oficina ya no se llevan a cabo porque nos mandan a diferentes lugares.

**6.- ¿Sabe qué espera la empresa de usted?**

Que siga trabajando, eso supongo.

**7.- ¿Cuénteme los problemas que enfrenta en su trabajo?**

No tengo licencia y cuando tengo que trasladar camionetas a obra, alguien más debe llevarme, si tuviera licencia me mandarían a mí solo, regularmente tengo que ir a darle mantenimiento a alguna luminaria, cortadora o algo así como maquinaria ligera.

Todo es coordinado con Miguel, cualquier cosa que necesitamos es con él, aunque a veces ha pasado que Miguel nos da una indicación y llega el Ing. Pedro o César y nos la cambian, yo siempre hare caso a lo que digan ellos, porque son los jefes.

**8.- ¿Detecta alguna problemática que esté afectando los resultados de la empresa?**

Falta comunicación entre compañeros, a veces necesitamos buscar solución a un problema y no se tiene comunicación para ayudarnos, hace falta trabajar en equipo, sólo se han hecho comentarios pero nada formal. En la empresa igual falta comunicación, antes de que renunciara la otra vez, el Ing. Pedro y César tenían más comunicación con nosotros los empleados, nos preguntaban que nos hacía falta o la razón por la que no se hacían las cosas, ahora es raro que lo hagan. Cuando Miguel no da solución a algo nos dirigimos con César.

**9.- ¿Qué actividad le gustaría realizar, que no hace actualmente?**

Únicamente la licencia que me impide manejar autos, pero por falta de tiempo no he podido ir a tramitarla.

**10.- ¿Alguna otra aportación?**

Que haya coordinación desde ayudante hasta jefe, no es que mi jefe no tenga coordinación porque nosotros entendemos que a veces no depende de él, ya sea porque no le autorizan el material o no realizan los pagos, él nos lo hace saber para que entendamos que no es porque no quiera dar seguimiento a lo que le pedimos, yo entiendo que luego hay muchas cosas.

#### **ENTREVISTA 15**

Fecha: 24/08/17 Hora: 12:00 pm

Lugar: Toluca, estado de México, oficinas de la empresa objeto de estudio

Entrevistador (a): Agente de cambio externo

Entrevistado (a): Aldo

**1.- ¿Cuánto tiempo lleva laborando en esta empresa?**

Dos meses.

**2.- ¿Cuál es su puesto?**

Mecánico.

**3.- ¿Tiene claras sus actividades a desempeñar, cuáles son?**

Si, arreglar todos los carros de la empresa y a veces dar mantenimiento a los generadores, taladro o cualquier cosa, cuando no tengo trabajo a veces Miguel me pide llevar Diésel a las obras.

**4.- ¿Quién es su jefe inmediato, a quién le reportas?**

Miguel.

**5.- ¿En la jerarquía de la empresa, dónde identifica al joven César?**

Después de Miguel y por último el Ing. Pedro.

**6.- ¿La empresa tiene objetivos, reglamento, políticas?**

Nunca, bueno he visto que en recepción está escrito el objetivo de la empresa pero nosotros no tenemos reglamento interno, Miguel me ha dicho que si tengo alguna duda me acerque con él o que si veo algo extraño de parte de los compañeros lo comente porque si no, me vuelvo cómplice.

**7.- ¿Sabe qué espera la empresa de usted?**

Que sea eficaz en mi trabajo, creo que es una responsabilidad muy grande porque los autos se mueven y deben quedar bien.

**8.- ¿Cuénteme los problemas que enfrenta en su trabajo?**

En ocasiones las piezas tardan un poquito en llegar, pero Miguel me dice que no le liberan su caja chica, o que no hay dinero, o que me espere a que haga la cotización.

Primero reviso la unidad y lo que se necesite, se lo solicito a Miguel con una orden de servicio, yo cotizo en tres lugares y donde salga más barato se compra, ellos a veces hacen la transferencia o me dan el efectivo. En ocasiones me traslado a hacer la cotización porque luego hacemos la cotización por teléfono o internet, y la pieza no es la correcta, en lo que regresas las piezas y buscas las correctas pierdes tiempo.

Respecto a herramientas, apenas platicamos con Miguel, que me iban a hacer el favor de prestarme dinero para comprar mis propias herramientas, yo tomé esa decisión porque a mí me conviene, ya que iré adquiriendo mi propio equipo de trabajo y así no tendré problemas si pierdo alguna que sea de la empresa.

Esos son los conflictos que hemos tenido porque luego llegan y abren las cajas de herramientas, toman las cosas y uno no les puede decir nada porque la herramienta es de la empresa, se perdió una herramienta, pero vimos quién se la llevo y ese empleado decía que no, entonces yo le platique a Miguel, me dijo que ya le había pasado el reporte, que él iba a solucionar eso.

**9.- ¿Qué actividad le gustaría realizar, que no hace actualmente?**

Yo quisiera ponerme al día con el scanner, apenas la empresa compró uno, yo lo sé utilizar pero me falta familiarizarme un poquito más, lo que dice el manual ya lo sé pero luego viene en inglés y ya no le entiendo, estaba viendo un curso pero son los días sábados, entonces tengo que ver con Miguel si me da permiso de faltar a trabajar.

## **ENTREVISTA 16**

Fecha: 30/08/17 Hora: 9:30 am

Lugar: Toluca, estado de México, en obra "cambio de concha en tubería"

Entrevistador (a): Agente de cambio externo

Entrevistado (a): Sr. Horacio

**1.- ¿Cuánto tiempo lleva laborando en esta empresa?**

Cumpliré nueve años.

**2.- ¿Cuál es su puesto?**

Ahorita es de albañil, pero cuando salen trabajos de fugas en el sistema Cutzamala me dejan como residente de obra.

**3.- ¿Tiene claras sus actividades a desempeñar, cuáles son?**

Como residente de obra sí, supervisar que no queden mal las cosas, todo tiene que estar a la perfección, pasar reportes verbales de los avances a César, de esta obra que estamos haciendo ahorita no tengo una fecha de entrega.

**4.- ¿Quién es su jefe inmediato, a quién le reporta?**

César, si necesito cualquier material lo veo con él.

**5.- ¿Tiene personal a su cargo, sí/no cuántos?**

Ahorita tengo ocho, a veces nos quitan algunos y se los llevan para otra obra y los vuelven a traer, así que no son permanentes.

**6.- ¿Toma decisiones en el desempeño de sus actividades, sí-no?**

Sí, cuando viene alguien y me dice es que eso no está bien, no lo acepto porque yo soy el que tiene la experiencia, les explico que yo sé cómo hacerlo. El patrón me ha dicho que yo sé cómo se hacen las cosas y que tengo la libertad de mandar y también de decirles a los clientes que soy el que sabe lo que se tiene que hacer y que entregaré buenos resultados.

**7.- ¿La empresa tiene objetivos, reglamento, políticas?**

Quizás alguna de las reglas es que lleguemos a obra a trabajar y no a perder tiempo, pero no se tiene nada de reglas por escrito, no se tiene reglamento escrito ni políticas, las indicaciones son verbales.

**8.- ¿Sabe qué espera la empresa de usted?**

Que los trabajos se realicen bien, yo creo que sobre eso a mí me van a seguir dando trabajo, hacer lo mejor que se pueda y en el menor tiempo posible, a veces los patrones dicen que nos tardamos mucho en hacer el trabajo, pero ellos no se dan cuenta de las complicaciones que pueden surgir.

**9.- ¿Cómo ve la relación entre el dueño de la empresa y su hijo?**

Con el Ing. Pedro ya casi no tengo contacto, y con César como todo, a veces tenemos los malos ratos o estamos de malas, pero no hay ningún problema, él siempre está atento de lo que se necesita en las obras.

**10.- ¿Cuénteme los problemas que enfrenta en su trabajo?**

Surgen imprevistos que no puedo controlar, como por ejemplo; se mandó a elaborar la pieza que se tenía que cambiar pero no se hizo correctamente y tenemos que estar adaptando la pieza, y eso nos quita mucho tiempo. A veces me dicen que demoro mucho en realizar los trabajos pero ellos piensan que uno se hace tonto y no es así, ya tenemos tiempo trabajando con la empresa y conocen mi trabajo, pienso que como el jefe está presionado viene y nos presiona a nosotros, pero hemos hablado con él y le explicamos que nos tardamos, no por que queramos, sino porque no se puede hacerlo más rápido, a veces lo comprende.

Me gustaría algo de seguridad porque las excavaciones, aunque se hagan de la mejor manera siempre habrá un riesgo, entonces un equipo de mayor seguridad, como botas de trabajo para contar con seguridad en los pies, hay unas botas que tienen casquillo, las que tenemos son de hule pero si se nos cae una piedra, nos fractura, esas no protegen.

También es necesaria la capacitación para los trabajadores, a veces el patrón nos manda empleados que no saben y les tienes que enseñar, pero se nos dificulta enseñar y sacar el trabajo. Alguna vez dijeron, que aquí no es escuela, entonces a mí se me quedó eso en la mente, me gustaría que ellos tomarán en cuenta eso, y capacitaran a la gente, ya que esto es un trabajo de riesgo, a mí los empleados no me tomarían en cuenta, dirían que soy un trabajador más como ellos, entonces el patrón tendría que darle esa capacitación o que les informe a los empleados que soy el patrón y que deben obedecerme. Ahorita con mi equipo ya trabajamos bien, pero de repente me cambian al personal y los nuevos no saben quién soy porque nadie les informa, todo sería mejor si viniera el patrón a informar que yo estoy a cargo.

**11.- ¿Detecta alguna problemática que esté afectando los resultados de la empresa?**

Quizás que ponen a uno de los mismos empleados de responsable, y a los compañeros no les va a gustar que ahora él sea su jefe y los tenga que mandar, eso puede traer conflicto entre los empleados. Pero el principal problema, es que el patrón no informa a los empleados que deja a alguien de responsable y que les haga saber que está al mando de todos, aunque él me dice que yo puedo mandarlos y hacer lo que quiera, no es lo mismo que sólo me diga a mí y no a ellos, así no hay autoridad.

**12.- ¿Qué actividad le gustaría realizar, que no hace actualmente?**

Yo digo que el tiempo nos va subiendo de nivel porque cuando entré tenía el oficio de albañilería, con el tiempo se presentaron las fugas y los cambios de tubos y fuimos aprendiendo. Pero un arquitecto tiene un sueldo, un ingeniero tiene otro sueldo, pero en mi caso, voy subiendo de nivel y con el mismo sueldo, y así no me dan ganas de cambiar de actividades, le he platicado a César, pero nos dice que no, que no hay trabajo, que ahorita no, le he dicho que ya llevo nueve años y creo que nos merecemos un aumento, le digo que no les estoy pidiendo mucho, pero no, pasan los años y mi hermano y yo, que estamos en la misma situación, seguimos con el mismo sueldo.

Yo estaría de acuerdo que si ya no estoy como residente de obra, me bajen mi sueldo y me regrese el sueldo de albañil, sin problema con eso. Y luego nos dice que no le avanzamos, pero imagínese con ese sueldo no hay motivación, aunque yo estoy acostumbrado a trabajar así, y si me dan más o menos sueldo yo siempre trabajo bien.

**13.- ¿Alguna otra aportación?**

Seguridad y sueldo, así como que me den la autoridad ante los otros empleados.

## **ENTREVISTA 17**

Fecha: 30/08/17 Hora: 10:30 am

Lugar: Toluca, estado de México, en obra "cambio de concha en tubería"

Entrevistador (a): Agente de cambio externo

Entrevistado (a): Abraham

**1.- ¿Cuánto tiempo lleva laborando en esta empresa?**

Un año.

**2.- ¿Cuál es su puesto?**

Soldador.

**3.- ¿Tiene claras sus actividades a desempeñar, cuáles son?**

Ahorita en esta obra sí, manejar la camioneta desde que salimos del taller, verificar que estén todos los consumibles y las herramientas necesarias para realizar nuestro trabajo, al llegar aquí a obra preparar las piezas y soldar.

#### **4.- ¿Quién es su jefe inmediato, a quién le reporta?**

Era el Ing. Adrián y ahorita no sé, él fue el que me contrató, si tengo que ver algo sobre una falta lo veo con César y si es algo sobre el trabajo lo veo con el Ing. Adrián. Eso está mal porque no sé con quién dirigirme cuando tengo un tiempo extraordinario, el Ing. Adrián me dice que vea mi tiempo en la oficina.

#### **5.- ¿La empresa tiene objetivos, reglamento, políticas?**

Reglamento tienen en la oficina, pero nosotros no lo llevamos a cabo, yo creo que el reglamento comienza por seguridad de uno mismo, horario. Tenemos una hora de entrada que no la respetamos, llegamos más tarde y el horario de salida tampoco lo respetamos, salimos más tarde, entonces se compensa. Ahí nosotros como trabajadores rompemos las reglas, yo no le puedo decir a César "oye salí una hora más tarde, págame mi tiempo extra" porque él me puede decir que entré una hora tarde, entonces no tengo con que pedirle mi pago extra.

Yo creo que debería haber un reglamento, así nos haríamos más responsables y también haríamos más responsables al patrón, si yo llego a mis horas, evito los tiempos muertos, yo tendré argumentos para pedir algo.

A mí me da un bajón que a veces no valoran el trabajo de uno, a mí no me interesaría que me dieran más dinero, pero sí que dijeran "trabajas bien", que nos dieran una autoestima para arriba y no para abajo, para mí sería suficiente que me dijera que trabajo bien, esta empresa tiene altas y bajas a mí me ha tocado que no hay nada de trabajo y nos mantienen aquí sin hacer nada con el mismo sueldo, pero sí reconocen el trabajo uno le va a echar más ganas.

En días de nóminas César no viene para nada a obra y muchos sabemos y le echamos el colmillo, decimos mira hacemos esto y lo otro hoy no vendrá el jefe.

#### **6.- ¿Cómo ve la relación entre el dueño de la empresa y su hijo?**

En mi caso bien, no he tenido problemas con ellos, para con la empresa no sabría contestarte, hay veces que pido material y me dicen que no lo autorizan los dueños, pero yo no sé si realmente sea así.

#### **7.- ¿Cuénteme los problemas que enfrenta en su trabajo?**

No tenemos residente de obra, y se necesita alguien que supervise y que pueda hablar con los clientes porque nos paramos nosotros, y no nos ven aptos, ahorita el Sr. Saúl es el encargado pero de mis actividades no le tengo que preguntar porque yo sé lo que tengo que hacer, en este caso él es el residente de obra.

Te voy a ser franco y sincero, tú me dices que esta grabación nadie la sabrá pero yo no tengo problema que sepan lo que te estoy contestando, hemos tenido conflictos porque le decimos a César que nos debe tiempo y siempre nos dice luego lo vemos, a veces uno entra echándole ganas, pero cuando no te pagan tu tiempo extra, te dan para abajo.

A veces si perdemos un poco de tiempo por las mañanas, pero no es porque queramos, es porque llegamos y tenemos que sacar el agua, y en esos momentos no podemos hacer nada, en otras ocasiones tenemos tiempos muertos porque no contamos con material, pero igual no es nuestra culpa, la necesidad del material muchas veces surge en el momento, y no se puede prever, porque las piezas que traen se van ajustando a la tubería.

Yo sé que todo lo que uno pide, si lo autorizan, pero hay veces que la persona que se encarga de llevar la solicitud con los patrones por razones de trabajo o algunas otras cosas, no le dan seguimiento a la solicitud.

Necesitamos una persona responsable, con más conocimientos que uno mismo, para que supervise el trabajo, y así hacerlo bien, también en cuanto a seguridad, usar todo el equipo necesario porque cada quien está haciendo su actividad y no se puede dar cuenta que el otro compañero tuvo un accidente. Ese equipo nos lo debe de dar la empresa, cosa que no siempre es así, aunque ahorita le pedí directamente a César un chaleco y unas mangas y si me las dio de inmediato.

#### **8.- ¿Alguna otra aportación?**

Que reconozcan el trabajo de cada persona, a veces el reconocimiento económico no es lo mejor porque nunca te va a alcanzar.

### **ENTREVISTA 18**

Fecha: 30/08/17 Hora: 5:00 pm

Lugar: Toluca, estado de México, oficinas de la empresa objeto de estudio

Entrevistador (a): Agente de cambio externo

Entrevistado (a): Arq. Sánchez

#### **1.- ¿Cuánto tiempo lleva laborando en esta empresa?**

Un año, nueve meses.

#### **2.- ¿Cuál es su puesto?**

En un organigrama que se hizo hace tiempo, dice que soy gerente de presupuestos y planeación pero básicamente no lo soy, el otro día me presentaron como analista pero yo no me considero así, porque te limita a hacer ciertas cosas, yo hago estimaciones y me considero especialista en obra pública porque es el que domina la ley de obra pública, estimaciones, contratos, etc. Aunque el Ing. Pedro y César digan que soy solamente analista.

#### **3.- ¿Tiene claras sus actividades a desempeñar, cuáles son?**

Yo me encargo de cobrar, de hacer las propuestas técnico-económico y es una discusión que tenemos siempre porque para hacer una buena ejecución debes tener una buena propuesta; si yo hago el presupuesto mal la

empresa gana menos, ellos no entienden esa parte, no entienden que la parte económica es el 70% y el otro 30% es la ejecución, el Ing. Salas me ha dicho que necesito a otras dos personas pero el Ing. Pedro no se da cuenta de eso.

#### **4.- ¿Tiene personal a su cargo, sí/no cuántos?**

Esta Paco conmigo, pero cuando te ponen a alguien sin experiencia pierdes más tiempo en enseñar y corregir que en hacerlo tú mismo, con Paco más o menos nos adaptamos.

#### **5.- ¿Toma decisiones en el desempeño de sus actividades?**

Sí, yo hago la propuesta técnica y económica de todo a todo y para eso se necesita experiencia en obra, hay gente que no alcanza a captar la importancia que tiene el ejecutar bien una obra.

#### **6.- ¿Ha tomado alguna decisión incorrecta, cuál fue la reacción de parte de su jefe?**

Yo cometí un error que realmente fue Paco, pero yo acepte ese error porque soy el responsable, yo quería cobrar un metro cubico en \$2,400.00 y él lo transcribió como un metro cuadrado en \$2,400.00, entonces la empresa dejo de ganar aproximadamente \$200,000.00 y el ingeniero se enojó mucho, yo le dije que no se preocupara que lo íbamos a solucionar, pero ahí si me evidenciaron y no me bajaban de tonto.

Pero hicimos un cambio de tubería y con los precios que hice, él le gano como el 400% y no me dio nada, yo le comenté que nos había ido muy bien porque habíamos logrado cobrar lo que queríamos, en alguna ocasión César me dijo que para eso me pagaba. Fuimos a una reunión con el Ing. Pedro y me dejo negociar solo, estuvimos en estira y afloja y logré cobrar de más.

#### **7.- ¿La empresa tiene objetivos, reglamento, políticas?**

Si las tienen, de reglamento interno no sé, creo que debe haberlo, pero no lo hay, creo que el Ing. Pedro y César han tenido suerte con la gente que han empleado y en otras no, hay una diferencia entre profesional y profesionista, muchos somos profesionales y otros no tanto.

Hace falta un reglamento interno, que en sí son reglas no escritas, es muy sencillo si das resultados sigues y si no olvídate, pero aquí vale más ser barbero que aplicarse a su trabajo, ya me di cuenta que aquí llegas más lejos siendo así.

#### **8.- ¿Cómo ve la relación entre el dueño de la empresa y su hijo?**

Es lo que te digo de las flechas el Ing. Pedro dice una cosa y César otra, no sé si sea su forma de llamar la atención, o su forma de defensa, de decir acá estoy tómame en cuenta.

Laboralmente César es un tipo muy pesado, para él todos nos hacemos tontos, si salgo a la tienda me empieza a decir que sólo pierdo tiempo, yo creo no le caigo muy bien porque yo siempre le digo sus cosas, le contesto que le ponga llave a la puerta y no nos deje salir, yo tampoco lo tomo personal, finalmente lo tomo de quien viene.

#### **9.- ¿Cuénteme los problemas que enfrenta en su trabajo?**

En contabilidad, debes pedir tres días antes la información que se necesita, y si no se lo pides antes, con todas sus letras te dice, "no puedo" y háblale al ingeniero, pero en parte lo entiendo, eso es con base a sus capacidades, lo que he hecho es pedirle la información con anticipación, todo lo demás bien, si necesito salir me dan viáticos y carro.

El Ing. Pedro te dice una cosa y a los dos días te dice otra, me pide cosas que haga y yo sabiendo que saldrán mal pero no me atrevo a decirle que no es la manera correcta, si sale mal, pues él me dijo y si yo lo contradigo, pensará que yo no quiero hacer mi trabajo.

Alguna vez el ingeniero nos definió a todos de manera ofensiva, entonces yo dije, "ay caray, eso somos para él", y posteriormente me dijo, es que me han fregado mucho, es que todos son unos, ya te imaginaras, yo no me puse el saco por supuesto pero por algunos pagamos todos.

Estuve a punto de irme, no me voy porque necesito el trabajo, no estoy aquí por hobby, le pidieron a Nery que cerrara el contrato #1301, dos meses y no pudo, luego le pidieron a Alejandro, después a Beto que le apoyara y no pudieron cerrar el contrato, en eso llegue yo y me pidió a mí que lo cerrara, le dije que sí, pero que no me pidiera nada más, en dos meses metí 24 estimaciones que él consideraba perdido, en esas me equivoque por un centavo en el finiquito, y eso porque lo redondeo el Excel, me llamó y me dijo, "Sánchez ya estuvo de tus tonterías", imagínate cuál es mi margen de error, no es lo que te dicen si no como te dicen las cosas refiriéndome a los dos.

#### **10.- ¿Detecta alguna problemática que esté afectando los resultados de la empresa?**

No tienen control en nada, honestamente te digo, no sé porque el ingeniero ha crecido tanto, teniendo a este señor como contador, espero que entiendas el tamaño de las palabras que te estoy diciendo, tiene tres meses tratando de resolver el SATIC, no sé si porque dios es muy grande o porque el ingeniero tiene muchos contactos y mucho dinero.

La base de una empresa, es una buena administración, y este señor contador se la lleva con, "el baño está sucio, ya se tardaron media hora de comida", y los documentos que le pedí desde hace días, no me los ha entregado, por eso te digo que dios es muy grande, es que la administración es vital para una empresa y aquí no existe, no hay control, aquí hay unas personas que se están beneficiando del ingeniero y he llegado a la conclusión que hasta le gusta que se lo frieguen.

El 90% del personal se dedican a la ejecución y sólo yo y Paco nos dedicamos a la planeación, es la base y eso es algo que no lo entienden, te voy a decir algo sin que suene mal, a los contadores seguido los envía a

cursos, yo le dije al Ing. Pedro que había un curso de actualización de obra pública, y que creía que nos iba a servir mucho, yo tengo conocidos en la coordinación y por 40 horas el precio era de \$25,000.00, pero al Ing. Pedro le cobraban \$5,000.00 y dijo que sí, pero después que no, entonces no entiendo, si uno es el que verdaderamente está produciendo, vas te peleas y haces, pero el ingeniero tiene la idea de que si nos capacita nos vamos a ir, pero no sabe que mientras nos desarrollamos en la empresa.

No te imaginas, cuantas veces le he dicho, que con los contactos que él tiene, podemos crecer mucho, y él ni siquiera tendría que estar aquí, lo que falta es un administrador de obra, que sea el único que se entienda con el Ing. Pedro y todos los demás nos entendemos con el administrador de obra, que pueda controlar todo con reportes semanales, que les pida un programa de actividades a todos los gerentes, pero el ingeniero me dio el avión.

Me interesa que crezca la empresa porque si crece la empresa creceré yo, alguna vez le propuse que hiciéramos una empresa de supervisión, a la cual casi no se le invertiría mucho, y se llevaría una buena lana por obra supervisada, el día que no haya obra con eso nos mantiene a todos, pero aquí no te bajan de tonto.

Se necesita un gerente de obra, al que le tengan confianza, no creo que César sea capaz de desempeñar esa actividad, puede ser posible si sabe allegarse de personal capaz, el Ing. Guillermo es muy bueno ejecutando pero creo que todos los ingenieros vamos en una dirección, trabajando hacia arriba y César va en sentido contrario hacia abajo, en lugar de ayudar, te pone trabas para desempeñar tu trabajo, lo peor es que no se da cuenta.

**11- ¿Qué actividad le gustaría realizar, que no hace actualmente?**

Sí, me gustaría ayudar a los demás, porque el Ing. Guillermo lleva más de tres meses y no puede cobrar, pero si lo hago descuido lo mío, si me gustaría pero deberás que no puedo, no alcanzo.

Me gustaría ayudar en el proyecto del cambio y con el mismo dinero, todo el año pasado el ingeniero nos aguantó sin trabajo, nos quiso bajar de sueldo pero todos le dijimos que no lo hiciera y no lo hizo, varios coincidimos en lo mismo no hay que darle de patadas al pesebre, pero algo que si quiero que te quede muy claro es que no es lo que pides sino como lo pides.

**12.- ¿Alguna otra aportación?**

No, creo que me fui de más.