



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL Y OPERATIVO DE LAS
EMPRESAS, CASO: AYZA EXPRESS**

SUSTENTADO POR:

GISELLE MARÍA MOLINA AGUILAR

BRAYNER ABIUD ARRIAGA

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

TEGUCIGALPA, M.D.C.

HONDURAS, C.A.

NOVIEMBRE, 2012

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

JOSÉ LÉSTER LÓPEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JEFFREY LANSDALE

**MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL Y OPERATIVO DE LAS
EMPRESAS, CASO: AYZA EXPRESS**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

ASESOR METODOLÓGICO

CARLOS A. ZELAYA OVIEDO

ASESOR TEMÁTICO

ALEXANDER CABRERA

MIEMBROS DE LA TERNA (O COMISIÓN EVALUADORA):

JOSÉ EVELIO SERRANO

JORGE CENTENO

DEDICATORIA

Primeramente le dedico este logro a Dios que es quien me ilumina y me ha iluminado siempre y que sin su gracia y mi fe en Él nada sería posible; a mis padres que son mi motor y mi inspiración; a mi esposo que llena de luz mi vida; mis hermanos que son mis compañeros de siempre; mi sobrino JM que es mi nuevo amor; y a toda mi familia que de una u otra manera me han apoyado y brindado aliento para alcanzar esta meta.

Giselle Molina

Dedico la culminación de mi Maestría y de esta Tesis, que detalla los conocimientos adquiridos en la misma, primeramente a Dios por iluminarme y darme el discernimiento y la sabiduría en mis años de estudio; a mi querido Abuelo que ya no está con nosotros pero me acompañó espiritualmente; a mi Madre por haberme brindado su apoyo económico, moral y ético para seguir adelante y poder llegar hasta esta etapa de mi vida, y por ser un pilar fundamental en el desarrollo de mi persona; a mi familia y amigos por su continuo apoyo.

Brayner Arriaga

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios permitirme llegar a este punto de mis estudios de Maestría. A mis padres y esposo por su apoyo incondicional y optimismo que siempre me impulsa a seguir adelante.

A mi compañero de carrera y Tesis Brayner Arriaga, gracias por aguantar mis cambios de humor, mis regañones y estrés.

A mis asesores, Ing. Alexander Cabrera y Dr. Carlos Zelaya por apoyarnos, compartir su tiempo y conocimiento con nosotros.

Y a todas las personas que de una u otra estuvieron acompañándome a lo largo de esta bella experiencia.

Gracias!

Giselle Molina

A mi compañera de Tesis, Giselle María Molina Aguilar, por su apoyo su tiempo y paciencia para compartir parte de sus conocimientos y consejos.

Al Ingeniero, Alexander Cabrera por apoyarnos como Asesor Temático, y encaminarnos en el desarrollo de nuestra Tesis.

A tantas personas con las que me he cruzado en el camino. A mis catedráticos, a mis amigos y compañeros por haberme dado tantas lecciones en este camino de aprendizaje que es la vida, a todos ellos, gracias!

Brayner Abiud



FACULTAD DE POSTGRADO

MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL Y OPERATIVO DE LAS EMPRESAS, CASO: AYZA EXPRESS

AUTOR:

Giselle María Molina Aguilar y Brayner Abiud Arriaga

RESUMEN:

El presente estudio se desarrolla en el marco de las investigaciones sobre él “Mejoramiento Organizacional y operativo de las Empresas” en este caso en particular, en la Empresa “AYZA EXPRESS” explorando la aplicación de el desarrollo organizacional el cual procura que las empresas alcancen su propósito, se logre una sostenibilidad y posicionamiento en el mercado. El estudio, describe el “Mejoramiento Organizacional” en términos de: liderazgo, estructura organizacional, comportamiento organizacional, teoría organizacional, y cohesión de cooperación entre los empleados, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones. Se recolecto la información a través de encuestas de percepción y descripción a empleados, clientes y propietarios. El análisis se realizó a través de métodos cualitativos: se emplearon cálculos descriptivos y análisis de conglomerados para identificación de grupos que presentaban características similares en su desarrollo organizacional. Los resultados invitan a reflexionar sobre la necesidad de fortalecer la implementación de una Estructura organizacional. **Palabras Claves:** Mejoramiento, Desarrollo, Estructura, Comportamiento, Análisis.



GRADUATE SCHOOL

ORGANIZATIONAL AND OPERATIONAL IMPROVEMENT IN COMPANIES, CASE: AYZA EXPRESS

AUTHOR:

Giselle María Molina Aguilar y Brayner Abiud Arriaga

ABSTRACT:

This study was conducted in the framework of research on it, "Organizational and Operational Improvement in Companies" in this particular case the Company "AYZA EXPRESS" exploring the application of organizational development which ensures that companies achieve their Incidentally, sustainability and achieve a position in the market. The study describes the "organizational improvement" in terms of: leadership, organizational structure, organizational behavior, organizational theory, cohesion and cooperation among employees, in order to apply this knowledge to improve the effectiveness of organizations. We collected information through surveys of perception and description to employees, customers and owners. The analysis was performed by qualitative methods: descriptive and calculations were used cluster analysis to identify groups with similar characteristics in their organizational development. The results invite reflection on the need to strengthen the implementation of an organizational structure.

Keywords: Improvement, Development, Structure, Behavior, Analysis.

ÍNDICE

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	7
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	7
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	8
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	8
1.4 OBJETIVOS.....	8
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	8
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
1.5 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN.....	9
1.6 JUSTIFICACIÓN.....	10

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 CONCEPTUALIZACIÓN Y DEFINICIONES.....	12
2.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	15
2.2.1 TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN.....	18
2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	21
2.3.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA FORMAL.....	24
2.4 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	24
2.4.1 RETOS BÁSICOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	27
2.4.2 SUB UNIDADES: FUNCIONES Y DIVISIONES.....	28

2.4.3 SURGIMIENTO DE LA JERARQUÍA.....	28
2.4.4 EL PARADIGMA DE LA SOCIEDAD MODERNA.....	28
2.4.5 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	31
2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	32
2.5.1 COMPORTAMIENTO.....	33
2.5.2 FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	33
2.5.3 IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	36
2.6 PASOS EN EL PROCESO DE CAMBIO.....	37
2.7 RECURSOS HUMANOS.....	38
2.7.1 ESTILOS DE ADMINISTRACIÓN DE RRHH.....	39
2.7.2 TEORÍA Z.....	40
2.7.3 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	40
 CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	
3.1 ENFOQUES Y METODOS.....	42
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
3.2.1 ESQUEMA DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
3.2.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	43
3.2.2.1 Definición de La Población.....	43
3.2.2.2 Tamaño de La Muestra.....	43
3.2.3 UNIDAD DE ANÁLISIS Y RESPUESTA.....	43
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS	43

3.3.1 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	44
3.3.1.1 Fuentes de Información Primaria.....	44
3.3.1. 2 Fuentes de Información Secundaria.....	44

CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	45
4.2 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.....	48

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES	62
5.2 RECOMENDACIONES.....	63

CAPITULO VI. APLICABILIDAD

6.1 MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL Y OPERATIVO DE LAS EMPRESAS, CASO: AYZA EXPRESS.....	65
6.2 INTRODUCCIÓN.....	65
6.3 OBJETIVO.....	65
6.4 ALCANCE.....	65
6.5 LIMITANTES.....	65
6.6 DETALLES DE LA PROPUESTA.....	66
6.6.1 ORGANIGRAMA.....	66
6.6.2 MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	67
6.6.3 PLAN DE CAPACITACIÓN.....	76

BIBLIOGRAFÍA80
ANEXOS.....83

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

Las empresas han surgido para cumplir un propósito en el mercado y en la sociedad. Su existencia responde, a su vez, a intereses y necesidades de sus socios o propietarios. Así, cada empresa establece definiciones internas relativas a sus formas de gobierno, su estrategia de trabajo, la dotación de recursos y el desarrollo de habilidades para dar respuesta a las demandas de servicios.

El Desarrollo Organizacional es un proceso que procura que la empresa alcance su propósito, logre sostenibilidad y posicionamiento en el mercado. Contribuye a la capacidad para adaptarse al medio, atender los intereses y necesidades de su mercado meta.

Esta visión integral de la empresa, establece como punto de partida para su desarrollo organizacional, tres dimensiones, centrado en su Estructura Organizacional, sus procesos operativos y la Administración de los Recursos Humanos.

La empresa AYZA Express es una empresa familiar dedicada al rubro del transporte, orientada principalmente al servicio contratado, fue constituida legalmente desde el año 1989.

Una de las principales metas de sus socios fundadores es el crecimiento y desarrollo organizacional de la misma, por lo que se ha identificado la necesidad de proponer un plan de mejoramiento que contribuya al desarrollo organizacional de la empresa.

Como punto de partida para el desarrollo del Plan de Mejoramiento, es necesaria la realización de un diagnóstico situacional actual en las tres dimensiones antes mencionadas: Estructura Organizacional, Procesos Operativos y la Administración de los Recursos Humanos.

Con base en los resultados del diagnóstico, se realizó una propuesta de mejoramiento a corto, mediano y largo plazo.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La realidad empresarial, a nivel mundial, en las últimas décadas de un mundo cuyo entorno cambia dinámicamente, el creciente grado de tecnología y automatización de todo tipo de actividades y la globalización de los mercados, han hecho que se incrementen las empresas que tienen como objeto la prestación de servicios, con exigencias y eficientes diseños organizacionales orientados a lograr la plena satisfacción de sus clientes como clave para el sostenimiento y mejoramiento de la competitividad (Herrera Salas, 2007).

Existen numerosas razones por las cuales las empresas proveedoras de servicios se han orientado hacia la adopción del enfoque por procesos y adaptarse a una filosofía de calidad. Entre otros beneficios podemos mencionar que se reducen los costos, se aumenta la productividad y se mejora la imagen externa de la empresa, permitiendo ganar nuevos mercados. Quizá lo esencial es que optimiza la relación con los clientes atendiendo sus expectativas (Herrera Salas, 2007).

Una estructura organizacional en cualquier empresa debe partir de la claridad de sus objetivos operacionales y ser facilitador que permita el logro de estos mediante la adecuada coordinación de recursos humanos, materiales y financieros.

Transporte Terrestre AYZA Express es una empresa familiar Hondureña, la cual fue fundada, en Agosto de 1989, con un capital semilla de L. 5,000.00 adquiriendo una unidad de transporte.

Cuatro años después (1993), incrementa su flota a diez unidades, logrando así posicionarse dentro del rubro de servicio contratado, iniciando con un contrato para trasladar el personal del proyecto de Ciudad Mateo.

En 1995 adquiere un nuevo autobús el cual es utilizado para proporcionar el servicio de transporte a estudiantes de una de las principales universidades del país.

A lo largo de los años se han ido adquiriendo más unidades de transporte para poder seguir brindando el servicio en otras universidades y colegios de Tegucigalpa; así como también la realización de viajes nacionales e internacionales.

En la actualidad se estudia la posibilidad de incorporarse al sector turístico interno y externo.

MISIÓN

Ofrecer a nuestros clientes el mejor servicio de transporte terrestre, de forma segura, eficiente y cordial; acondicionando constantemente su flota de unidades, para satisfacer las necesidades de los clientes y el mercado.

VISIÓN

Ser la empresa de transporte terrestre de preferencia para los clientes.

VALORES

- Servicio
- Responsabilidad
- Honestidad.
- Seguridad.

SERVICIOS Y CLIENTES

▪ TRANSPORTE SERVICIO CONTRATADO

Se brinda el servicio de transporte contratado, a diferentes instituciones públicas, privadas y religiosas mediante un servicio especializado y personalizado.

La cobertura abarca 16 de los 18 Departamentos del país, a nivel internacional se realizan viajes a México, toda Centroamérica, Belice, y Panamá.

▪ ESTUDIANTIL

La responsabilidad de transportar seguros a los estudiantes hacia sus sitios de estudio y su hogar, es la razón por la cual importantes instituciones educativas de la ciudad, confían a AYZA Express la cobertura de sus rutas de transporte.

Análisis interno de AYZA Express

En el año 2010, se realizó un análisis interno cuyos resultados se presentan a continuación:

Tabla 1. Análisis DAFO

Análisis DAFO	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Competitividad en los precios. • Disponibilidad de unidades. • Capacitación de personal • Cobertura nacional e internacional. • Reconocimiento del servicio en las universidades más importantes de Honduras. • Servicio de calidad • Buena relación con sus empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia al cambio • Elevados costos de mantenimiento. • Publicidad • Regulaciones del estado • Elasticidad de los precios por la competencia
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas tecnologías • Creación de una página web • Desarrollo de nuevos mercados • Adquisición de unidades nuevas • Debilitamiento de competidores • Posicionamiento estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> • Altos riesgos Cambios en el entorno • Nuevos competidores. • Buses modernos • Inestabilidad económica • Inestabilidad política

Situación económica de AYZA Express

Según comenta uno de los socios en el año 2011 la empresa tuvo los siguientes promedios:

Ingresos L. 9, 000,000.00
 Egresos L. 7, 500,000.00
Utilidad L. 1, 500,000.00

Y al mes de Septiembre del presente año los promedios son:

Ingresos L. 8, 000,000.00
 Egresos L. 7, 000,000.00
Utilidad L. 1, 000,000.00

Dada esta situación financiera la empresa es muy rentable y está muy bien posicionada en el mercado, pero puede mejorar y ser más rentable con las propuestas que se hacen en esta tesis. La situación económica presentada, muestra que la empresa puede hacer inversiones para mejorar su funcionamiento organizacional.

ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER PARA AYZA EXPRESS

Durante el año 2010 se realizó el análisis de las cinco fuerzas planteadas por Porter lo que permitió conocer el grado de rentabilidad de la empresa de transportes AYZA Express con respecto a su competencia actual resultando en lo descrito a continuación:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores: la entrada de los nuevos competidores genera disminución de alquiler de unidades para realizar viajes dentro y fuera del país, esto genera disminución en las ventas.
2. La rivalidad entre los competidores: los clientes enfrentan indecisiones al momento de alquilar una unidad, por la diferencia de precios, las campañas publicitarias, y esto nos genera pérdidas ya que la competencia baja los precios y dan mal servicio.
3. Poder de negociación de los proveedores: en este rubro del transporte existen un sin número de proveedores, siendo así que es necesario contar con proveedores que hasta cierto punto resulten aliados, puesto que en este tipo de empresa los costos de operación son altos y se vuelve indispensable controlar el gasto sin sacrificar la calidad del servicio. (Ayestas, 2010).
4. Poder de negociación de los clientes: este negocio depende mucho de clientes grandes o seleccionados, y éstos por lo general son más exigentes, ya que por la cantidad de trabajo que dan a la empresa exigen que les otorguen descuentos, promociones y hasta qué unidad se les enviará al momento de realizar un viaje. En cuanto a las universidades, las exigencias por parte de los clientes son mayores, por ser un mercado segmentado ente medio- alto.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos: aquí los servicios son los mismos; en lo que podría afectar la venta es en mejoras de los servicios y de las unidades.

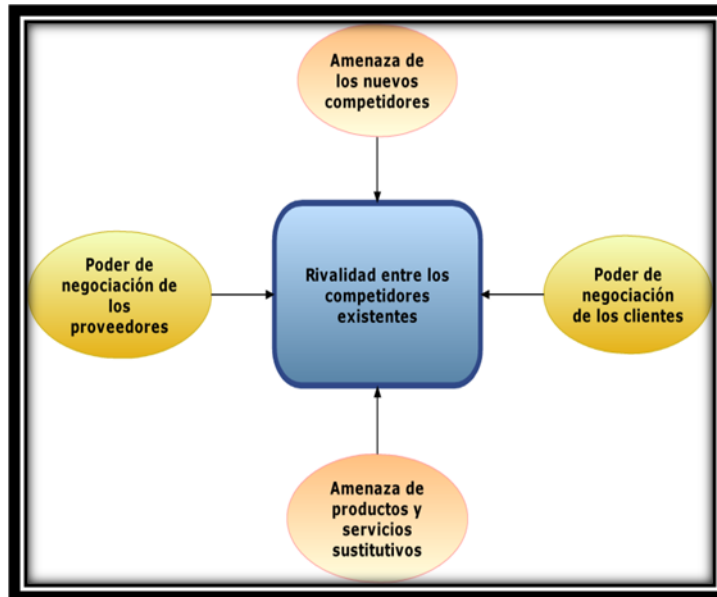


Figura 1. Análisis de Las Fuerzas de Porter

La empresa AYZA Express, al igual que muchas empresas pequeñas o medianas del país, presenta debilidades en su funcionamiento al no contar con una Estructura Organizacional que defina claramente el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.

De igual manera, los Procesos Operativos no están claramente identificados ni sistematizados, lo que incide en la calidad de los servicios brindados a sus clientes.

La administración de los Recursos Humanos presenta serias debilidades, por no contar con un sistema que proporcione a los empleados de la empresa las habilidades y aptitudes necesarias para lograr la satisfacción y eficiencia requerida dentro de la misma. El no contar con un Sistema de Administración de Recursos Humanos que reglamente las funciones desempeñadas dentro de la empresa, incide en que no haya un entendimiento común alineado con las metas que se desean lograr y en su crecimiento y desarrollo.

En la actualidad la empresa es administrada de manera empírica, basada en la experiencia obtenida a lo largo de los años por varios miembros de la familia, lo que limita su desarrollo y crecimiento.

En cuanto al mercado, existe una gran competencia dentro del rubro, por lo que se vuelve necesario contar con una empresa organizada estructural y operativamente que preste servicios competitivos de alta calidad para lograr atraer nuevos clientes, conservar los presentes y mantenerlos satisfechos. (Ayestas, 2010).

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

El crecimiento y desarrollo organizacional de la Empresa de Transporte AYZA Express se ha limitado, desde su creación, por la carencia de una estructura organizacional eficiente; la ausencia de procesos operativos claros; y la deficiente administración de su recurso humano.

Los principales problemas a los que la empresa, se enfrenta debido a dicha situación, están relacionados con la delegación y control de actividades y el flujo de la información y los recursos; lo que ocasiona que exista duplicidad de tareas, que los trabajadores no sepan de una forma precisa cuáles son sus actividades y responsabilidades y que en algunas ocasiones, no se pueda cumplir con los clientes, por la falta de comunicación y coordinación entre las partes de la empresa.

En cuanto a los factores externos, existe mucha competencia entre el rubro del transporte, por lo que es necesario contar con productos de calidad para lograr tener buenos clientes y mantenerlos ya que si no se cumple de forma adecuada con sus expectativas y necesidades otra empresa del rubro puede llegar fácilmente a sustituir. Como resultado de esto, es importante que la empresa cuente con un manejo coordinado y eficiente de sus recursos a fin de ofrecer precios competitivos y productos con la calidad requerida.

Todo esto hace pensar en la necesidad de contar con una estructura adecuada a las necesidades de la empresa, que pueda ayudarla a tener un buen manejo de su operación mediante la coordinación y optimización de todos sus recursos, con el propósito de volverse más productiva.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La empresa de Transporte de pasajeros AYZA Express carece de una Estructura Organizacional. Sus Procesos Operativos no están claramente identificados ni sistematizados y no cuenta con un sistema adecuado de Administración de Recursos Humanos, que le permita su crecimiento y desarrollo organizacional.

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1.3.3.1 Pregunta Principal

¿Cómo contribuir al desarrollo organizacional de la Empresa AYZA Express?

1.3.3.2 Preguntas Secundarias

1. ¿Cuál es y cómo incide el tipo de Estructura Organizativa que se debe implementar en la empresa?
2. ¿Cuáles son los procesos operativos que la empresa debe implementar para mejorar la calidad de sus servicios?
3. ¿Cómo adoptar un sistema de Administración de los Recursos Humanos que permita el desarrollo empresarial?
4. ¿Cómo incide el clima organizacional en el desempeño de la organización?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Contribuir al crecimiento y desarrollo de AYZA Express, mediante un plan de mejoramiento organizacional y operativo, para potenciar la visibilidad y competitividad de la empresa en el mercado.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar una estructura organizacional adecuada y eficiente a fin de mejorar su funcionamiento.
- Identificar los procesos operativos eficientes para mejorar la calidad de sus servicios.
- Proponer un sistema de Administración de Recursos Humanos que permita su desarrollo.

1.5 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

Las variables identificadas para el presente proyecto de investigación se presentan a continuación junto con sus indicadores a medir: (Véase Tabla 2 y Figura 2)

Tabla 2. Variables e Indicadores.

VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLES INDEPENDIENTES	INDICADORES
Desarrollo Organizacional	Estructura Organizacional	*Un organigrama *Alineamiento con misión y objetivos de la empresa *Un manual de funciones y responsabilidades claramente definidos *Proceso de comunicación y coordinación entre departamentos
	Procesos Operativos	*Tareas
	Administración de Recursos Humanos	*Un manual de descripción de puestos *Un manual de retención de Recursos Humanos *Sistema de remuneración *Un plan de incentivos y beneficios

Para explicar la tabla anterior sobre el análisis de variables se puede argumentar, según (Stephen P. Robbins, 2009) que la organización es un sistema que está inmerso en un medio ambiente dinámico e inestable, con el cual se está relacionando. La Teoría de la organización considera a las organizaciones, su medio ambiente y las relaciones entre estos, las organizaciones se encuentran inmersas en un entorno social, cultura, político, tecnológico, económico, con el cual se están relacionando, entregándole productos, servicios, o información y a su vez pueden estar recibiendo de la misma forma productos, servicios o información.

Los factores cambiantes del entorno y su demanda, han logrado que las organizaciones cambien en estructura, que modifiquen sus procesos y que mejoren sus productos y servicios. La innovación y adaptación son factores que contribuyen a que una organización sea más flexible con su entorno y se prepare para las contingencias de éste.

1.6 JUSTIFICACIÓN

La realización de la presente investigación es una necesidad que marca el punto de partida para iniciar el proceso de mejoramiento y desarrollo organizacional de la empresa de transporte AYZA Express. Esto es importante porque una buena estructura permitiría una mejor integración y coordinación de todos los integrantes de la empresa. Al estar mejor organizados se lograría un mejor aprovechamiento de los recursos, lo que a la larga podría hacer una empresa más eficiente.

Los hallazgos del diagnóstico permitirán conocer la situación actual de las tres dimensiones relevantes para el desarrollo organizacional centrado en su Estructura Organizativa, los Procesos Operativos y el Sistema de Administración de los Recursos Humanos. Se analizó la capacidad de respuesta para brindar servicios de calidad a sus clientes y este análisis sirvió de base para la elaboración de una propuesta de un Plan de Mejoramiento que contribuya al crecimiento y desarrollo de la empresa permitiendo la complementariedad, articulación y organización armonizada de los diferentes departamentos funcionales y que apoye a cerrar la brecha entre lo que se ofrece y lo

que se debe ofrecer, asegurando su participación en el mercado del transporte subcontratado.

Las implicaciones prácticas radican en que permitirá contrastar la situación actual de la empresa e identificar brechas para el diseño de un plan de mejora. La relevancia social de la investigación se basa en que partiendo de los resultados se definirá un sistema de Administración de Recursos Humanos garantizando una estrategia de ganar-ganar que incluye planes de crecimiento e incentivos de los empleados y garantizar el alineamiento de las metas personales con las metas de la empresa.

La propuesta del Plan de Mejoramiento de la empresa le permitirá adaptarse a los cambios continuos que se presentan dentro del entorno. Le permitirá establecer objetivos que pueden ser medibles y alcanzables y que brinde la posibilidad de posicionarse como una empresa líder del rubro.

La estructura organizacional se define como la suma de las formas en las cuales una organización divide sus valores en distintas actividades y luego las coordina, la estructura “correcta” o el equilibrio correcto entre diferenciación e integración es una función de las demandas en el ambiente y en la estrategia de la organización. (Hitt, Black, & Porter, 2006)

El ambiente externo afecta en gran medida lo adecuada o apropiada que resultaría una estructura alta o plana para una organización. Las organizaciones con estructuras altas y formales se inclinan por tardarse más al tomar decisiones y al reaccionar ante los cambios que ocurren en el ambiente de negocios. Como resultado, las organizaciones con estructuras altas tienden a ser más adecuadas para los ambientes externos relativamente estables. Puesto que muchos ambientes organizacionales se han hecho dinámicos, los administradores suelen responder tratando de “aplanar” su estructura organizacional; a menudo eliminando estratos de jerarquías completas y a individuos en el proceso, a lo cual se le llama adelgazamiento o recorte de la estructura. (Hitt, Black, & Porter, 2006)

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 CONCEPTUALIZACIÓN Y DEFINICIONES

Organizar: Identificar y clasificar las actividades que se tienen que realizar en la empresa.

Organización: Unidad social coordinada en forma consciente, compuesta de dos o más personas, que funciona sobre una base de continuidad relativa para lograr una meta o conjunto de metas comunes (Robbins, Judge, 2009).

Estructura Organizacional: Sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización. Mecánica, orgánica, plana o piramidal, burocracia o adhocrática.

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación. La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. (Gareth, 2008 Capítulo 10, Pag. 277)

Cultura Organizacional: Normas y valores compartidos, creencias y presunciones básicas. Los modos de trabajar, planificar, controlar, decidir. Propensión al cambio y a la innovación. Modo en que se tratan los errores. Modo de gestionar los recursos humanos. (Krieger, 2001)

Diseño Organizacional: Proceso de diagnosticar y seleccionar la estructura y el sistema formal de comunicación, división del trabajo, coordinación, control, autoridad y responsabilidad necesarios para alcanzar las metas de la organización.

Organigrama: Estructura Formal o informal de la organización. Los organigramas son útiles porque exhiben la estructura formal de la organización y quién es responsable de ciertas tareas. (Acanogn, 2010)

Aprendizaje Organizacional: Las organizaciones que aprenden son aquellas que han adquirido la capacidad continua para adaptarse y cambiar, las que han adoptado el “aprender a aprender”. Si existe la verdadera intención de hacerlo, el proceso se inicia con la toma de conciencia de la necesidad de cambio.

Diagnóstico Organizacional: Es el proceso por el cual, mediante el uso de métodos y técnicas de investigación organizacional, se analizan y evalúan las organizaciones con propósitos de investigación o de intervención.

Cambio organizacional: Proceso por medio del cual las organizaciones rediseñan sus estructuras y culturas para pasar de sus estado actual a un futuro estado deseado para aumentar su efectividad (Gareth, 2008 Capítulo 10, Pag. 277).

La administración: La administración es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico social, dependiendo esto de los fines perseguidos por la organización.

Dirigir: Es la influencia o capacidad de persuasión ejercida por medio del liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también intuitivos de toma de decisiones (Chiavenato, 1999).

Funcional, departamentalización: Organización de una empresa en torno a las actividades básicas u orgánicas que debe realizar.

Estructura de Diseño: Construcción del diseño de investigación; comprende las variables que se van a medir y las relaciones existentes entre las mismas.

Estrategia: Categorías amplias o tipos de acciones para lograr objetivos. Conjunto de metas y políticas principales (Hodgetts, Altman, 1989).

Objetivo: Es un estado de cosas deseado que la organización intenta alcanzar. Se refieren a propósitos y condiciones deseados que la empresa busca como una entidad con características propias.

Gerentes: Individuos que logran las metas a través de otras personas.

Competitividad: Capacidad de una organización de mantener ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno. Tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios. La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, de los que dispone la empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

Roles: Serie de patrones de conducta esperada que se atribuye a alguien que ocupa un puesto determinado.

Controlar: Monitorear actividades para garantizar que se lleven a cabo según se planeó y corregir cualquier desviación significativa (Stephen P. Robbins, 2009).

Es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos. El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo; la organización entera es evaluada, mediante un sistema de control de gestión. Por otro lado, también se contratan auditorías externas, donde se analizan las diferentes áreas funcionales de la organización. Véase Figura 3 (Chiavenato, 1999).

La administración moderna hace una relación entre áreas vinculadas.



Figura 2. Administración moderna de la organización, centrada en la estrategia enfocada a las necesidades del cliente (Chiavenato, 1999).

2.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS EMPRESAS

Una organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas. En otras palabras, una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

“Las organizaciones existen en ambientes inciertos y cambiantes y continuamente se enfrentan a nuevos retos y problemas, los gerentes son los responsables de encontrar soluciones a estos retos y problemas para que las organizaciones sobrevivan prosperen y se desempeñen con eficiencia.” (Gareth, 2008 Capítulo 10, Pag. 277).

¿Quién crea las organizaciones que satisfacen las necesidades de las personas?

“algunas veces uno o varios individuos creen que poseen las habilidades y el conocimiento necesario y establecen una organización para producir bienes y servicios” (Gareth, 2008 Capítulo 10, Pag. 277).

¿Cómo se crea valor en la organización?

Agregar valor es crear riqueza para el cliente y, en consecuencia, para toda la comunidad; por lo tanto, para poder competir en los mercados actuales y aspirar ingresar a otros mercados futuros se necesita ser capaces de mejorar los procesos (Juárez Sánchez, 2008)

La creación de valor se lleva a cabo en tres etapas: entrada, conversión y salida. Cada etapa se ve afectada por el medio que opera en la organización. Los insumos incluyen recursos humanos, información y conocimiento, materia prima y dinero capital. La materia en que una organización elige y obtiene de su ambiente los insumos que necesita para producir bienes y servicios determina cuánto valor crea en la etapa de entrada (Gareth, 2008 Capítulo 10, Pag. 277).

Como se puede observar en la siguiente figura, se identifican las etapas en la creación del valor.

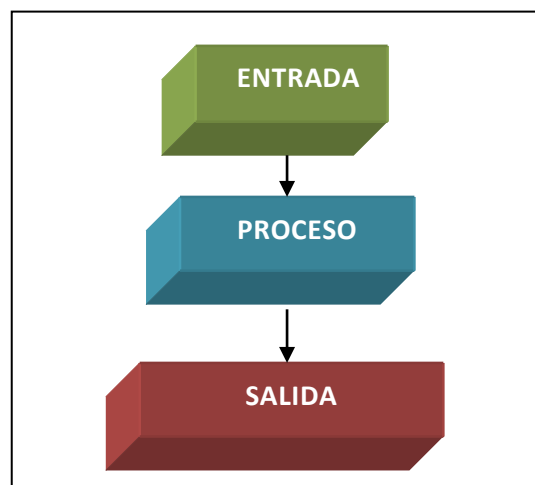


Figura 3. Etapas en la creación del valor (Gareth, 2008 Capítulo 10, Pag. 277)

La organización existe en el contexto de un complejo mundo comercial, económico, político, tecnológico, cultural y social. Este entorno cambia y es más complejo para unas organizaciones que para otras. Los efectos históricos en la empresa deben estudiarse, así como los efectos presentes y los futuros cambios en las variables del entorno. Muchas de estas variables harán aparecer algún tipo de oportunidades, muchas otras amenazarán la empresa (Gareth, 2008 Capítulo 10, Pag. 277).

Las empresas pequeñas y medianas tienden a operar en un mercado restringido, probablemente con una gama limitada de servicios. Por tanto, el alcance de su operación puede ser una cuestión menos estratégica que en las grandes sociedades.

Es posible también que la empresa se encuentre sujeta a presiones competitivas importantes; por tanto, las cuestiones de estrategia competitiva prueban ser especialmente importantes para las pequeñas y medianas empresas. Las decisiones sobre estrategias competitivas pueden verse influenciadas en gran medida por la experiencia de aquellos que llevan el negocio.

Es improbable que tengan un departamento responsable de llevar análisis complejos. Por el contrario, será mucho más probable que sean los mismos directivos e incluso los fundadores o fundador de la empresa, quien contacte directamente con el mercado y ejerza con su experiencia la mayor influencia de los pasos a seguir (Johnson & Scholes, 2001).

Gareth R. Jones, habla sobre los tipos y forma de cambio organizacional mencionando lo siguiente... “En el cambio evolutivo es gradual incremental y específicamente enfocado. No implica una alteración drástica o repentina de la naturaleza básica de la estrategia y estructura de una organización sino que es un intento constante de mejorar, adaptar y ajustar estrategia y estructura de manera creciente para acomodar los cambios que ocurren en el ambiente. La teoría del sistema socio técnico, la administración de calidad total y la creación de grupos de trabajo flexibles y a los que se ha otorgado facultades son tres instrumentos del cambio evolutivo que las organizaciones utilizan en su intento por mejorar la manera en que realizan el trabajo.

Tales mejoras podrían ser una forma de operar una tecnología o de organizar el proceso laboral” (Gareth, 2008 Capítulo 10, Pag. 277).

Si las organizaciones quieren seguir siendo eficientes a medida que cambian y crecen junto con su ambiente los gerentes deben evaluar continuamente la manera en que estas se diseñan: por ejemplo, el modo en que el trabajo se divide entre las personas y los departamentos, así como la forma en que utiliza sus recursos humanos, financieros y físicos. Esto implica difíciles decisiones acerca de cómo controlar (esto es como coordinar las tareas de la organización y motivar a las personas que las realizan) para maximizar la capacidad de una organización de crear valor (Gareth, 2008 Capítulo 10, Pag. 277).

Las organizaciones pueden aprovechar las economías de escala y las oportunidades que resultan de usar una tecnología moderna, automatizada y computarizada. Las economías de escala son ahorros que resultan cuando los bienes y servicios se producen en gran volumen en líneas de producción automatizadas. Las economías de oportunidad son ahorros que resultan cuando una organización puede utilizar recursos infra utilizados de forma más eficiente porque se pueden compartir en diferentes productos y tareas (Gareth, 2008 Capítulo 10, Pag. 277)

Las organizaciones estructuran sus recursos en departamentos o unidades de negocio, con la intención de lograr una mejor coordinación de sus actividades, mediante el uso frecuente de empleados provenientes de diferentes aéreas para trabajar en proyectos de manera conjunta, ya sea en equipos o en una red. Esto simplifica el flujo de la comunicación y los procesos de toma de decisiones, elimina instancias y favorece la relación ente unidades sustantivas y adjetivas; es también una forma de agilizar las acciones, mejorando la velocidad de respuesta, mejorando la velocidad del tiempo de respuesta, al actuar de manera consistente con líneas de negocio bien definidas (Fincowsky, B., & Mario, 2011)

2.2.1 LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN

La teoría de la organización es una forma de pensar acerca de las organizaciones. Es una forma de ver y analizar las organizaciones con más precisión y profundidad de lo

que se podría hacer de otra manera. La forma de ver y pensar sobre las organizaciones se basa en patrones y regularidades en el diseño y comportamiento organizacional. Los académicos de las organizaciones buscan estas regularidades, las definen, las miden y las ponen a disposición a los demás. Los hechos de la investigación son tan importantes como los patrones y puntos de vista generales del funcionamiento organizacional. Los académicos de las organizaciones buscan estas regularidades, las definen, las miden y las ponen a disposición a los demás. Los hechos de la investigación no son tan importantes como los patrones y puntos de vista generales del funcionamiento organizacional. (Daft, 2007).

Es el estudio de cómo funcionan las organizaciones y cómo afectan y se ven afectadas por el ambiente en que operan. Las lecciones de diseño y cambio organizacional son tan importantes en el nivel del supervisor de primera línea, como en el del director general, en organizaciones grandes o pequeñas así como ambientes tan diversos como las organizaciones sin fines de lucro o las líneas de ensamblaje de una empresa manufacturera (Gareth, 2008 Capítulo 10, Pag. 277).

Definir el término teoría podría ser un poco arriesgado en el diario vivir, en una conversación o en cualquier casualidad de la vida se podría definir como una idea o un pensamiento, sin basarse en datos que la respalden. Por eso carece de una hipótesis fuerte y experimentada, científicamente. Una teoría es una explicación amplia sobre uno o varios fenómenos que pueden probarse, verificarse y que cuenta con varios tipos y líneas de evidencia. (Serrano, 2011)

La teoría difiere en gran manera con la hipótesis, ya que la hipótesis es algo improbable, que se basa en ideas experimentales, algo que probablemente suceda. La teoría es una serie de ideas experimentadas y verificables. (Serrano, 2011)

La Teoría de la Organización

Una buena teoría es muy útil y práctica. Se define como una serie de conceptos y principios que describen y explican el fenómeno de las organizaciones. Por ello, han de ser aplicables a cualquier situación y momento. (Lom, 2006)

Según el Economista Arturo Lom, en uno de sus artículos, señala que se desarrolla de dos formas:

1. Mediante la experiencia: observando los fenómenos, reflexionando sobre ellos, y construyendo un marco.
2. Mediante la investigación: se analizan, planteando una serie de hipótesis, contándolas y mejorándolas.

Ofrece unos puntos de referencia que ayudan a entender el fenómeno de las organizaciones y, además, da unas pautas para ayudar en la dirección de organizaciones. Sin embargo, hay muy pocas personas que dirigen organizaciones y que no conocen la teoría de la organización. (Lom, 2006)

Según el punto de vista del economista Michael Porter (1990), ciertas variables influyen decididamente sobre una empresa. Es importante saber reconocerlas y analizarlas, ya que cualquiera de ellas puede hacer que la organización siga creciendo o desaparezca. Lo primero que debemos tomar en cuenta es que alrededor de la empresa existen otras empresas. Algunas se dedican a fábricas y/o comercializar productos o servicios similares; otras no. El conjunto total de las empresas es lo que podemos llamar oferta, misma que puede ser dividida en distintos grupos a los que denominamos “sectores” (Fincowsky, B., & Mario, 2011).

En cada sector hay un conjunto de empresas que intentan llegar al consumidor compitiendo entre sí. Por lo tanto, se puede decir que participan en un mercado de competencia. Ahora bien, el éxito o fracaso de una empresa depende en gran medida del éxito o fracaso de las demás, toda vez que se desarrollen en un entorno de conglomerado productivo o de servicios (Clusters) donde comparten infraestructura pública, servicios de proveedores, mano de obra calificada, etcétera. Uno de los secretos de la rentabilidad está en saber competir y ganar. En consecuencia, estar alerta de cuánto se vende o cuánto se produce no es más importante que estar al tanto de cuáles son las acciones de los competidores y/o cuáles son los movimientos de las empresas que están a nuestro alrededor. (Fincowsky, B., & Mario, 2011)

Los esfuerzos por desarrollar un producto determinado pueden ser del todo inútiles si un competidor logra desarrollar un producto superior. Además de las que se han venido comentando, existen otras cinco fuerzas que también pueden ser consideradas amenazas en el sentido competitivo:

1. Productos sustitutos
2. Competidores potenciales
3. Compradores
4. Proveedores
5. Control de recurso. (Fincowsky, B., & Mario, 2011)

2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional evoluciona para aumentar la efectividad del control de la organización sobre las actividades necesarias para lograr dichas metas. La estructura organizacional es un sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla como las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización. La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación. La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible (Gareth, 2008 Capítulo 10, Pag. 277).

Diseña relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los directivos y supervisores. Muestra el agrupamiento de los individuos en los departamentos y de los departamentos en la organización total.

La estructura de la organización incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación efectiva, la coordinación y la integración de esfuerzos entre los departamentos. Estos tres elementos estructurales pertenecen tanto a los aspectos verticales y horizontales de la organización. Por ejemplo, los primeros dos elementos constituyen el marco estructural, el cual conforma la jerarquía vertical. El tercer

elemento pertenece al patrón de interacciones entre los empleados organizacionales. Una estructura ideal alienta a los empleados a proporcionar información y coordinación horizontal donde y cuando es necesaria (Daft, 2007).

La estructura de la organización está reflejada en el organigrama. No es posible ver la estructura interna de una organización en la forma en que se podrían ver sus herramientas de manufactura, oficinas o productos. También se puede observar a los empleados ocuparse de sus deberes, realizar diferentes tareas y trabajar en distintos lugares, pero la única forma de conocer en realidad la configuración básica de toda esa actividad es a través del organigrama. El organigrama es la representación visual de un conjunto completo de actividades y procesos subyacentes a una organización.

Este instrumento puede ser de gran utilidad para entender la forma en que una compañía trabaja. Muestra las diferentes partes de una organización, cómo están interrelacionadas y cómo cada posición y departamento encaja en todo (Daft, 2007).

El concepto de organigrama, en el que se muestra que puestos -como están agrupados, y quien reporta a quien- tiene siglos de antigüedad. Por ejemplo, en las iglesias medievales de España se pueden encontrar diagramas que trazaban la jerarquía eclesiástica. No obstante, el uso del organigrama para negocios tiene sus orígenes principalmente en la Revolución Industrial. A medida que el trabajo crecía con mayor complejidad y se ejecutaba por un número cada vez mayor de trabajadores, se presentó la necesidad apremiante de desarrollar formas de administrar y controlar las organizaciones.

El crecimiento de las líneas ferroviarias ofrece un ejemplo. Después de la colisión de dos trenes en Massachusetts en 1841, el público exigió un mejor control de la operación. Como resultado, el consejo de administración de la Western Railroad tomó medidas para delinear "las responsabilidades definidas de cada fase del negocio de la compañía, para lo cual estableció líneas sólidas de autoridad y de mando para la administración, el mantenimiento y la operación de los ferrocarriles (Daft, 2007).

El tipo de estructura de la organización que se generó de estos esfuerzos en la última parte del siglo XIX y la primera del siglo XX fue una en la que el director general se

colocaba a la cabeza y todos los demás se distribuían en los niveles de forma descendente. La toma de decisiones y las tareas estratégicas se realizaban en los niveles más altos, mientras los trabajadores desempeñaban el trabajo físico. Estos estaban organizados en distintos departamentos funcionales. Esta estructura resultó ser muy efectiva y, durante la mayor parte del siglo XX, se estableció con firmeza en los negocios, las organizaciones sin fines de lucro y las militares. Sin embargo, este tipo de estructura vertical no siempre fue efectiva, en particular en entornos con constantes cambios. A través de los años, las organizaciones han desarrollado otros diseños estructurales, muchos de los cuales apuntan a una creciente coordinación y comunicación horizontal, donde se fomenta la adaptación al entorno (Daft, 2007).

Modelos y teorías del cambio planificado

Las organizaciones están en cambios permanentes, porque el mundo que las rodea nunca es igual. Las organizaciones de todos tiempos, aunque con certeza más las actuales, han tenido que desarrollar la necesidad de cambiar y manejar sus procesos, tareas esenciales para su supervivencia. Sin embargo, como muestra la historia, el manejo del cambio no es tarea fácil pues, si bien la necesidad de cambiar, muchas veces resulta obvia, hacer modificaciones supone el afrontamiento de retos fundamentales (Fincowsky, B., & Mario, 2011).

El manejo inteligente del cambio organizacional debe empezar por tener un concepto claro de qué es y cuáles son sus causas: Fuerzas Externas (como las condiciones económicas, las acciones de los competidores, el desarrollo tecnológico, los acontecimientos político / legales y los movimientos socio demográficos) e internas (como las decisiones administrativas y las preferencias, así como sugerencias del personal; la cultura y los valores compartidos; la estrategias, la estructura y los sistemas) (Fincowsky, B., & Mario, 2011)

¿Qué es el cambio organizacional?

“El cambio organizacional es el proceso por medio del cual las organizaciones pasan de su estado actual a algún estado futuro deseado para aumentar su eficacia. El objetivo del cambio organizacional planeado es encontrar nuevas y mejores maneras de utilizar

sus recursos y capacidades para aumentar la capacidad de crear valor y mejorar los rendimientos de sus partes interesadas. Es posible que una organización en declive necesite reestructurar sus recursos para mejorar su adaptación al ambiente. Por lo general el cambio organizacional planeado se dirige a aumentar la eficacia en uno o más de cuatro niveles diferentes: recursos humanos, recursos funcionales, capacidades tecnológicas y capacidades organizacionales”. (Gareth, 2008 Capítulo 10, Pag. 277).

2.3.1 Estructura organizativa formal

Características:

- Especialización: es la forma según la cual se divide el trabajo en tareas simples y cómo éstas son agrupadas en unidades organizativas.
- Coordinación y áreas de mando: hay determinados grupos bajo el mando de un supervisor.
- Formalización: grado de estandarización de las actividades y la existencia de normas, procedimientos escritos y la burocratización (Gareth, 2008 Capítulo 10, Pag. 277).

2.4 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Proceso, por medio del cual, los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que logran metas (Gareth, 2008 Capítulo 10, Pag. 277).

Estructura simple

Se dice que la estructura simple se caracteriza más por lo que no es que por lo que sí es. No es elaborada, tiene un grado bajo de departamentalización, extensiones de control amplias, autoridad centralizada en una sola persona, y poca formalización. La estructura simple es una organización “plana”; por lo general sólo tiene dos o tres niveles verticales, un cuerpo laxo de trabajadores, y un individuo en quien centraliza la autoridad para la toma de decisiones (Stephen P. Robbins, 2009).

La fortaleza de la estructura simple está en su simplicidad. Es rápida, flexible y barata de mantener, y la contabilidad está clara. Una de sus debilidades importantes es que es difícil de aplicar en organizaciones que no sean chicas, pues a medida que éstas crecen, se hace cada vez más inadecuada debido a su poca formalización en la dirección. Conforme aumenta el tamaño, es común que la toma de decisiones se haga más lenta y, con el tiempo, se detenga cuando el director único trata de seguir tomando todas las decisiones. Esto es lo que pasa con frecuencia en muchas compañías pequeñas. Cuando una organización comienza a emplear a 50 o 100 personas, es muy difícil que el propietario-director tome todas las decisiones. Si la estructura no cambia y se hace más elaborada, no es raro que la empresa pierda impulso y llegue a fracasar. La otra debilidad de la estructura simple es que es riesgosa: todo depende de una persona. Un ataque al corazón puede destruir, literalmente, la información de la compañía y el centro de la toma de decisiones (Stephen P. Robbins, 2009).

El diseño organizacional involucra seleccionar la combinación de estructura organizacional y sistemas de control que permiten que una empresa siga su estrategia en forma más efectiva; esto le permite crear y sostener una ventaja competitiva. El rol principal de la estructura y el control organizacional es doble: 1) Coordinar las actividades de los empleados; y, 2) Motivar a los empleados. La estructura y el control organizacional configuran la forma cómo las personas se comportan y determina cómo actuarán en el escenario organizacional (Stephen P. Robbins, 2009).

Después de formular la estrategia de una empresa, la gerencia debe hacer de la estructura un diseño organizacional. Las actividades de creación de valor del personal de la organización son poco significativas, a menos que se utilice cierto tipo de estructura para asignar los empleados a las tareas y vincular las actividades de distintas personas o funciones. Cada función organizacional requiere desarrollar una habilidad distintiva en una actividad de creación de valor, con el fin de incrementar la eficiencia, calidad e innovación. Por tanto, cada función necesita una estructura diseñada para permitirle desarrollar sus capacidades y ser más especializada y productiva. El rol de la estructura organizacional consiste en suministrar el medio por el cual los gerentes

puedan coordinar las actividades de las diversas funciones o divisiones para explotar en forma completa sus capacidades y habilidades (Hill & Jones, 2008)

Puntos básicos para el Diseño de la Organización

- 1.- Todo aquello que se ha planeado se debe implementar y lograr los objetivos planeados
- 2.- Una relación entre el cliente y los trabajadores.
- 3.-Formar líderes para fomentar el liderazgo.
- 4.-Productividad.
- 5.-Compromiso (nosotros, equipo y valores) ver a la organización como familia.
- 6.- Saber las fortalezas y debilidades. Oportunidades y amenazas de la organización.
- 7.-Saber entender que el recurso humano es primordial.
- 8.- La flexibilidad y rigidez de la organización (Díaz García, 2009)

2.4.1 RETOS BÁSICOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Función organizacional

Una función organizacional es el conjunto de comportamientos correspondientes a las tareas que le son requeridas a una persona, según su posición en una organización. A medida que la división de trabajo aumenta en una organización, los gerentes se especializan en algunas funciones y contratan a personas para que se especialicen en algunas funciones y contratan a personas para que se especialicen en otras. La especialización permite a las personas desarrollar sus capacidades y conocimientos individuales, que son la fuente más importante de competencias básicas de una organización. La estructura organizacional se basa en un sistema de funciones entrelazadas y la relación de una función con otra se define por los comportamientos relacionados con las tareas. La autoridad es el poder de hacer a una persona responsable en sus acciones y para tomar decisiones acerca de cómo invertir y utilizar los recursos organizacionales. Cuando un individuo comprende claramente las responsabilidades de su función y de lo que un supervisor requiere de él, el resultado dentro de la organización es el control; es decir, la capacidad de coordinar y motivar a

las personas para que trabajen a favor de los intereses de la organización (Gareth, 2008 Capítulo 10, Pag. 277).

2.4.2 SUBUNIDADES: FUNCIONES Y DIVISIONES

En la mayoría de las organizaciones, las personas con papeles similares y relacionados se agrupan en subunidades. Las subunidades principales que se desarrollan en las organizaciones son las funciones (o departamentos) y las divisiones. Una función es una subunidad compuesta por un grupo de personas que trabajan juntas, poseen habilidades similares o utilizan el mismo tipo de conocimientos, herramientas o técnicas para realizar sus trabajos. Una división es una subunidad que consiste en un conjunto de funciones o departamentos que comparten la responsabilidad de producir un bien o servicio en particular. El número de diferentes funciones y divisiones que posee una organización es una medida de su complejidad, esto es, de su grado de diferenciación. La diferenciación en funciones y divisiones aumenta el control de una organización y de sus actividades, y le permite lograr sus tareas de manera más eficaz (Gareth, 2008 Capítulo 10, Pag. 277).

A medida que las organizaciones crecen, se diferencian en 5 tipos de funciones:

Las funciones de apoyo: facilitan el control de una organización sobre sus relaciones con su ambiente y sus partes interesadas.

Las funciones de producción: administran y mejoran la eficiencia de los procesos de conversión de una organización para crear más valor. Dicha función, incluye operaciones y control de producción y control de calidad.

Las funciones de mantenimiento: permite a las organizaciones mantener las operaciones de sus departamentos. Incluyen personal (reclutar y capacitar empleados, y mejorar sus habilidades); ingeniería (reparar la maquinaria dañada); servicios de intendencia (mantener el ambiente de trabajo seguro y saludable).

Las funciones adaptativas: permiten que en una organización se adapte a los cambios del ambiente, incluyen investigación y desarrollo, investigación de mercado y planeación a largo plazo, las cuales permiten a una organización aprender de su ambiente e intentar administrarlo, aumentando así sus competencias básicas (Gareth, 2008 Capítulo 10, Pag. 277).

2.4.3 SURGIMIENTO DE LA JERARQUÍA

La jerarquía de una organización comienza a surgir cuando a los gerentes les resulta cada vez más fácil coordinar y motivar a los empleados de manera eficaz. Una organización hace dos cosas para mejorar su capacidad de controlar (esto es coordinar y motivar) a sus integrantes.

Aumenta la cantidad de gerentes que monitorean, evalúan y recompensan a los empleados. Se incrementa el número de niveles en su jerarquía administrativa, haciendo, así, más administrativa y así más alta la jerarquía de autoridad. Aumentar tanto la cantidad de gerentes como el número de niveles de administración, eleva la diferenciación vertical y da a la organización un control directo y cara a cara con cada uno de sus integrantes (los gerentes controlan personalmente a sus subordinados).

La supervisión directa es un método esencial de control porque los gerentes pueden cuestionar, investigar y consultar continuamente con sus subordinados, acerca de los problemas o las nuevas cuestiones a las que se enfrentan con el fin de comprender mejor la situación. También asegura que los subordinados estén desempeñando su trabajo de manera eficaz y no oculten ninguna información que a la larga pueda causar problemas. El control personal también crea más oportunidades de aprender del trabajo sobre la marcha, de desarrollar las competencias y evitar el parasitismo y la holgazanería. La supervisión personal puede ser una manera muy eficaz de motivar a los empleados y de promover comportamientos que aumenten la efectividad (Gareth, 2008 Capítulo 10, Pag. 277).

2.4.3 EL PARADIGMA DE LA SOCIEDAD MODERNA

Los desafíos producidos por el ambiente en rápido cambio, la competencia global, la diversidad, los temas de ética, los rápidos avances en tecnología y comunicaciones

requieren respuestas diferentes por parte de las personas y las organizaciones; un giro de un enfoque explotador a un enfoque sensible a la ecología y a las crecientes expectativas de los trabajadores por contar con un trabajo significativo y oportunidades de crecimiento personal y profesional. Actualmente ya están ocurriendo cambios significativos en las organizaciones como reacción a las modificaciones en la sociedad en general.

Un paradigma es un conjunto mental compartido que representa una forma fundamental de pensar, percibir y comprender el mundo. Las creencias y explicaciones de los acontecimientos dirigen el comportamiento de la sociedad. En la sociedad de ritmo rápido, tal como sucede en la actualidad, tienen lugar diferentes cambios en la forma de pensar y comprender los acontecimientos; a su vez, éstos se asocian con los cambios en el conocimiento y en el comportamiento que se están dando en las organizaciones (Daft, 2007).

Antes de la revolución industrial casi todas las organizaciones se relacionaban con la agricultura o el trabajo artesanal. La comunicación era principalmente de cara a cara. Las organizaciones eran pequeñas, con estructuras simples y límites borrosos y, por lo general, no se interesaban en crecer más. Sin embargo, en la era industrial moderna, surgió un nuevo paradigma de organización. El crecimiento se convirtió en un criterio básico del éxito (Daft, 2007).

Las organizaciones se volvieron grandes y complejas, y los límites entre los departamentos funcionales y entre las organizaciones eran claros. Los ambientes eran un tanto estables y las tecnologías tendían a hacer procesos de manufactura de producción masiva. Las formas primarias de capital en la era moderna eran el dinero, las construcciones y las máquinas. Las estructuras internas se hicieron más complejas, verticales y burocráticas. El liderazgo se basaba en principios sólidos de administración y tendía a ser autocrático; por lo general la comunicación se realizaba mediante documentos formales y escritos como memorándums, cartas e informes. Los gerentes hacían toda la planeación y “trabajo de reflexión”; mientras los empleados se encargaban de las labores manuales a cambio de su salario y otras compensaciones (Daft, 2007).

En el mundo post moderno actual, el ambiente es cualquier cosa excepto estable y la organización post moderna reconoce la naturaleza caótica e impredecible del mundo. En un mundo caracterizado por un cambio rápido, complejo y sorpresa, los administradores no pueden medir, predecir o controlar en formas tradicionales el drama que ocurre dentro o fuera de la organización. Para enfrentar este caos, las organizaciones necesitan un nuevo paradigma, en el cual tienden hacia un tamaño moderado, con estructuras flexibles, descentralizadas, que hacen hincapié en la cooperación horizontal. Además, los límites entre las organizaciones vuelven a difuminarse, como cuando los competidores aprenden a cooperar para enfrentar condiciones turbulentas del ambiente. La forma primaria de capital en la organización post moderna no es el dinero, ni las máquinas, sino la información; y los métodos de motivación ofrecen a los trabajadores más satisfacción intrínseca de su puesto (Daft, 2007).

Tabla.2 Paradigmas de organizaciones modernas y posmodernas

MODERNA	VARIABLES CONTEXTUALES	POSMODERNA
Estable Dinero, edificios, máquinas Rutinaria Grande Crecimiento, eficacia Se da por sentado a los empleados	Ambiente Forma de capital Tecnología Tamaño Metas Cultura	Turbulenta Información No rutinaria Pequeña a moderna Aprendizaje, efectividad Se delegan facultades a los empleados.

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

Rígida y centralizada Autocrática Formal, escrita Burocrática Gerentes Patriarcal	Educativa Liderazgo Comunicación Control Planeación y toma de decisiones. Principios guidores	Flexible y descentralizada liderazgo de servicio informal , oral descentralizada Igualitaria
--	--	---

(Gareth, 2008 Capítulo 10, Pag. 277)

2.4.6 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: ESPECIFICACIÓN Y COORDINACIÓN

Estructura multidivisional

Administrar actividades complejas y diversas de creación de valor requiere de una estructura multidivisional, es decir, una estructura en la que cada división de producto se le da su propio paquete de funciones de apoyo, de tal forma que se vuelven divisiones auto contenidas. Cuando las divisiones están auto contenidas, cada división tiene su propio grupo de funciones de apoyo que controla sus propias actividades de creación de valor. La segunda innovación de una estructura multidivisional es un nuevo nivel de administración, el personal de la casa matriz corporativa, compuesto por gerentes corporativos que son responsables de supervisar las actividades de los gerentes de división. El personal de la casa matriz corporativa, está organizado funcionalmente y una de sus tareas es coordinar las actividades de las divisiones (Gareth, 2008 Capítulo 10, Pag. 277).

Ventajas de la estructura multidivisional:

- Mejora la eficacia organizacional
- Mayor control.
- Crecimiento rentable
- Mercado laboral interno

Desventajas:

- Cómo administrar la relación corporativo-divisiones
- Problemas de coordinación entre divisiones
- Precio de transferencia
- Costos burocráticos
- Problemas de comunicación

La cultura organizacional es el conjunto de valores y normas compartidas por los integrantes de una organización, que controlan las interrelaciones entre ellos y con otras personas externas a la misma (Gareth, 2008 Capítulo 10, Pag. 277).

2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional tiene que ver con la manera en que los empleados perciben las características de la cultura de la organización, no se trata de que si les gusta la cultura de organización. Es decir es un término descriptivo. Esto es importante debido a que diferencia este concepto de satisfacción en el trabajo.

Las investigaciones sobre cultura organizacional buscan medir el modo en que los empleados ven a su organización. ¿Estimula el trabajo en equipo? ¿Premia la innovación? ¿Apoya las iniciativas? En cambio, la satisfacción en el trabajo busca medir las respuestas eficaces al ambiente de trabajo. Tiene que ver con la forma en que los empleados sienten respecto de las expectativas de la organización así como prácticas de recompensa, etc. Aunque los términos, sin duda, tienen características que se traslapan, hay que recordar que el término cultura organizacional es descriptivo mientras; que satisfacción en el trabajo es evaluativo (Stephen P. Robbins, 2009).

La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora. Las investigaciones sugieren que hay siete características principales que, al reunirse, capturan la esencia de la cultura de una organización (Stephen P. Robbins, 2009).

1. Innovación y aceptación del riesgo: grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
2. Atención al detalle: grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
3. Orientación a los resultados: grado en que la administración se centra en los resultados o evento, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.
4. Orientación a la gente: grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.
5. Orientación a los equipos: grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.

6. Agresividad: grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.
7. Estabilidad: grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el “estatus quo” en contraste con el crecimiento.

En cada una de estas características existe un conjunto de continuidad de menor a mayor. Entonces, la evaluación de la organización con respecto a las características, da un panorama completo de la cultura de la organización. Este panorama es la base para los sentimientos de entendimiento compartido que los miembros tienen sobre la organización, el modo de hacer las cosas, y la manera en que se supone deben comportarse los miembros (Stephen P. Robbins, 2009).

2.5.1 COMPORTAMIENTO

El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones. El comportamiento organizacional es un campo de estudio, lo que significa que es un área distinta de experiencia con un cuerpo común de conocimiento. Estudia tres determinantes del comportamiento de las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Además, aplica el conocimiento que se obtiene sobre los individuos, grupos y el efecto de la estructura sobre el comportamiento, para hacer que las organizaciones trabajen con más eficacia (Stephen P. Robbins, 2009).

2.5.2 FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura tiene cierto número de funciones dentro de una organización. La primera es que define fronteras: es decir, crea diferencias entre una organización y las demás. La segunda es que transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización. La tercera es que facilita la generación de compromiso con algo más grande que el mero interés individual. La cuarta es que mejora la estabilidad del sistema social. La cultura es el aglutinante social que ayuda a mantener unida la organización al proveer

estándares apropiados de lo que deben decir y hacer los empleados. Por último, la cultura sirve como mecanismo que da sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamiento de los empleados (Stephen P. Robbins, 2009).

Así mismo se citan entre otras funciones las siguientes:

- Gestión gerencial, flexibilidad, evaluar y modificar el rumbo de la empresa.
- Utilización de tecnologías comunicacionales, esto en vista de la globalización.
- Hacer notorio que lo más importante son los recursos humanos.
- Competitividad e innovación.
- Capacitación permanente, prosperidad y calidad de los resultados.
- Disciplina, horizontalidad, participación, responsabilidad, respeto mutuo, honestidad.
- Formar líderes, agentes de cambio y personal de los resultados.
- Comunicar un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Apoyar el compromiso con algo superior al yo mismo.
- Fortalecer la estabilidad del sistema social.
- Facilitar premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.
- Los artefactos culturales, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes (Stephen P. Robbins, 2009).

Por definición, la cultura es elusiva, intangible, explícita y se da como algo garantizado. Pero cada organización desarrolla un conjunto nuclear de suposiciones, entendimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento cotidiano en el lugar de trabajo. Hasta que los recién llegados no aceptan las reglas, no son aceptados como miembros del pleno derecho de la organización. Las trasgresiones de las reglas por parte de los ejecutivos de alto nivel o los empleados de primera línea dan como resultado la desaprobación universal y penas severas. La conformidad con estas reglas se vuelve la base primaria de las recompensas y ascensos (Stephen P. Robbins, 2009).

El papel de la cultura como influencia del comportamiento de los trabajadores parece ser cada vez más importante en el lugar de trabajo de hoy. A medida que las organizaciones amplían su extensión del control, aplanan sus estructuras introducen

equipos, reducen la formalización y dan poder a los empleados. El significado compartido provisto por una cultura fuerte garantiza que todos vayan en la misma dirección (Stephen P. Robbins, 2009).

En sentido opuesto, le permite a la organización aprender. Es sólo gracias a su cultura que la organización puede ser más que la suma de sus miembros. La cultura organizacional desempeña el papel de una memoria colectiva en la que se guarda el capital informático. Esta memoria le da significación a la experiencia de los participantes y orienta los esfuerzos y las estrategias de la organización. Es a través de la cultura organizacional que se ilumina y se racionaliza el compromiso del individuo con respecto a la organización. Las organizaciones se crean continuamente con lo que sus miembros perciben del mundo y con lo que sucede dentro de la organización. (Stephen P. Robbins, 2009)

En cada organización existe un subsistema muy complejo que ejerce considerable influencia sobre su composición y actividad, y está conformado por instrumentos, bienes de consumo, estatutos, normas, supuestos subyacentes, ideas, valores y creencias institucionalizadas, mediante los cuales hará frente a los desafíos, amenazas y oportunidades. Este es el sistema cultural de la organización: un único y fuerte conjunto de convicciones compartidas por sus miembros que los diferencia de manera colectiva de los integrantes de cualquier otra. La cultura también se encuentra en la interrelación de las personas con las tecnologías organizacionales, dando por resultado lo que se ha dado en llamar sistema socio técnico. Este vínculo es observable en los modos de interactuar de las personas, en sus valores compartidos y en las ideologías predominantes. (Fincowsky, B., & Mario, 2011)

Puntos para desarrollar una cultura organizacional.

Dentro de los puntos considerados claves para el desarrollo de una cultura organizacional se pueden mencionar:

- Una guía directa a la acción a fin de que se cumpla.

- Orientación al cliente, o sea, actividades cotidianas para lograr satisfacción del cliente.
- Autonomía y decisión. Productividad por medio de las personas.
- Organización simple, que cuente sólo con el personal que necesita flexibilidad (Deal & Kennedy, 1985)

2.5.3 IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. La cultura nace en la sociedad; se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad (Monsalve, 1989).

Otros autores añaden más características a la cultura, plantean que las investigaciones sobre la cultura organizacional se han basado en métodos cualitativos, por cuanto es difícil evaluar la cultura de manera objetiva porque ésta se asienta sobre las suposiciones compartidas de los sujetos y se expresa a través del lenguaje, normas, historias y tradiciones de sus líderes (Katz & Kahn, 1995).

La cultura determina la forma cómo funciona una empresa, y se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno. La cultura organizacional como "la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones". (Deal & Kennedy, 1985). Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

Dentro del marco conceptual, la cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisorías, como elementos de la

dinámica organizacional. Es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos. En los diferentes enfoques sobre cultura organizacional se ha podido observar que hay autores interesados en ver la cultura como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones; otros se han inclinado a conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones (Gilles, 1992).

2.6 PASOS EN EL PROCESO DE CAMBIO

En la empresa moderna, el cambio, no la estabilidad, es el factor predominante de la actualidad. Los rápidos cambios en el ambiente competitivo y las exigencias del cliente han incrementado la tasa a la cual las empresas deben alterar sus estrategias para sobrevivir en el mercado. En consecuencia, las empresas deben pasar por rápidas reorganizaciones estructurales a medida que crecen sus estructuras.

Los pasos son:

- Determinación de la necesidad de cambio: implica que la gerencia determine su necesidad, reconocen que existe una brecha entre el desempeño deseado y el desempeño real de la empresa.
- Determinación de los obstáculos para el cambio: consiste en determinar sus obstáculos. La gerencia debe analizar los factores que causan inercia organizacional y evitan que la empresa logre su futuro estado ideal.
- Implementación del cambio: una organización puede adoptar dos enfoques importantes para la transformación; el cambio en línea descendente y el cambio en línea ascendente.
- Evaluación del cambio: consiste en evaluar los efectos de los cambios en la estrategia y estructura registrados en el desempeño organizacional (Jones, 1996).

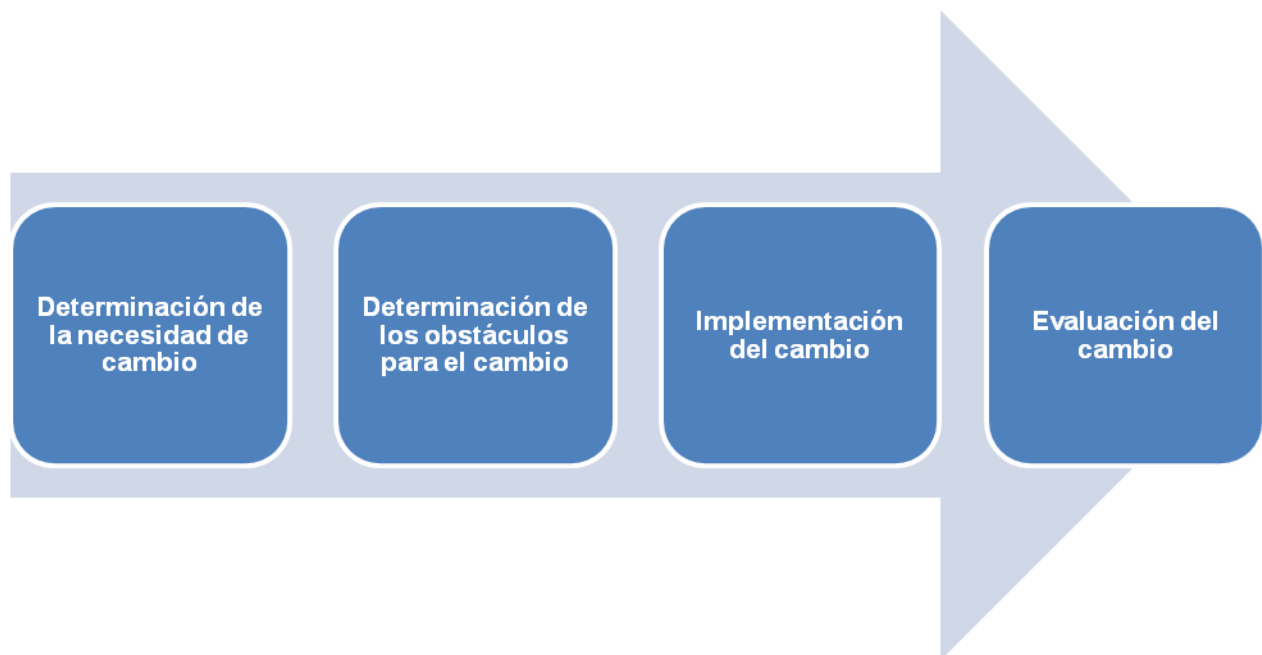


Figura 4. Etapas en el proceso de cambio.

2.7 RECURSOS HUMANOS (RR HH)

En la literatura especializada se tienen varias propuestas para definir el concepto de recursos humanos, entre los cuales se consideran las siguientes:

Conocimientos, habilidades, capacidades, etc., de cualquier tipo que tienen las personas; pero no deben confundirse con las personas mismas. Tales capacidades, habilidades son consideradas como verdaderos recursos, cuya utilización o accesibilidad es objeto de relación e intercambio. Frente a quienes consideran que la denominación recurso humano es una concepción exageradamente economicista de la persona, cabe sostener que es más bien lo contrario. La persona es un ser independiente, autónomo y no susceptible de ser sujeto u objeto de intercambio. Sí lo pueden ser aquellos que la persona posee, pero sólo en forma, grado y modo que ella decida (Rios, 2012).

La administración de recursos humanos como la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos

para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también, las necesidades del personal. La función de recursos humanos en la empresa, según la Teoría General de Sistema (TGS), cuando es aplicada en una organización empresarial recomienda que se deben de reconocer diferentes subunidades; pero que el simple análisis de las partes integrantes no explica el funcionamiento total de una empresa (Puchol, 2007).

Es necesario realizar las investigaciones respectivas para poder conocer bien cada una de las áreas que conforman la empresa como lo es el área de recursos humanos, el cual forma parte del sistema. Cuando las personas entran en el ámbito laboral deberán de relacionarse con otras personas para poder lograr sus funciones, por lo cual es necesario que las personas conozcan el comportamiento que pueden tener los demás individuos; esto hará que cada uno se desempeñe de mejor manera, también ayuda el conocer los diversos sistemas y prácticas de lo que se puede disponer cuando el objetivo sea generar una fuerza de trabajo capacitada y motivada (Bohlander & Snell, 2008).

Los recursos a que una empresa puede recurrir, son los diferentes aspectos que poseen las personas, como ser: sus habilidades, conocimientos y capacidades, lo cual hace que la administración estratégica de la empresa sea de vital importancia. Esto implica saber manejar su personal para poder obtener el mejor beneficio del mismo, es decir la administración de recursos humanos (Bohlander & Snell, 2008).

2.7.1 ESTILOS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración de recursos humanos se encuentra influenciada por los supuestos existentes de la naturaleza humana. De igual forma se plantean y administran de acuerdo a las teorías predominantes, utilizando varios principios y presupuestos que configuran la forma en que se administran las organizaciones y sus recursos. La aplicación de estos principios son los que determinan el comportamiento de las personas en las empresas (Chiavenato, 1999).

A continuación se mencionan algunas de las teorías:

La teoría X y la teoría de McGregor

Douglas McGregor se preocupó por distinguir dos concepciones opuestas de administración, basadas en ciertos presupuestos acerca de la naturaleza humana: la tradicional (x) y a la moderna (y).

La teoría X lleva implícitos los supuestos del modelo de F. W. Taylor, y presupone que el trabajador es pesimista, estático, rígido y con aversión innata al trabajo evitándolo si es posible. El directivo piensa que, por término medio, los trabajadores son poco ambiciosos, buscan la seguridad, prefieren evitar responsabilidades, y necesitan ser dirigidos. Y considera que para alcanzar los objetivos de la empresa, él debe presionar, controlar, dirigir, amenazar con castigos y recompensar económicamente.

1. Concepción tradicional de la administración: Teoría X

Se basa en ciertas concepciones y premisas erróneas y distorsionadas acerca de la naturaleza humana, las cuales han predominado durante décadas en el pasado.

2. Nueva concepción de la administración: Teoría Y

Se basa en un conjunto de supuestos de la teoría de la motivación humana (Chiavenato, 1999).

2.7.2 LA TEORÍA Z

De acuerdo al Dr. Ouchi (1981), la productividad es más una cuestión de administración del personal que el de tecnología; de gestión humana respaldada por una filosofía y cultura organizacional apropiada, en lugar de orientaciones tradicionales basadas en la organización. La teoría z se destaca por su sentido de responsabilidad comunitaria como base de la cultura organizacional (Chiavenato, 1999).

2.7.3 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración de recursos humanos es un área interdisciplinaria, la cual incluye varios conceptos y campos de conocimiento en la que se pueden mencionar algunos de

ellos: aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas, tecnología del aprendizaje individual, cambio organizacional, nutrición y alimentación, medicina y salud, servicio social, plan de carrera, diseño de cargos, y diseño organizacional, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y obligaciones sociales entre otras (Chiavenato, 1999).

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUES Y MÉTODOS

La investigación se realizó bajo un enfoque cualitativo, dado que el objetivo es conocer la situación actual mediante la descripción **cualitativa** de las variables a través de la medición de sus indicadores. Esta utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

En este caso particular se utilizó el método inductivo, dado que su enfoque es la recolección de información sobre la descripción de características y patrones de funcionamiento actual de la empresa (diagnóstico) y se relaciona ésta información con preguntas de investigación.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 DETALLE DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Existen cuatro niveles de estudio: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos, los cuales muestran el alcance que puede llegar a tener la investigación a realizar.

Para el desarrollo de esta tesis se utilizó la investigación descriptiva; mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, se logró describir la situación actual de las variables: Estructura Organizacional, Procesos Operativos y Sistema de Administración de los Recursos Humanos a fin de identificar sus características y potencialidades. Para ello se ha seleccionado una serie de indicadores que mida cada una de las variables de manera independiente, a fin de describir su situación actual y conocer sus potencialidades.

El diseño de la investigación es no experimental dado que fue la observación y descripción de variables en su contexto natural sin manipulación. De tipo transeccional descriptivo porque se describieron las variables de manera individual en un momento

único y presentan el panorama del estado de esas variables en la situación actual (Sampieri, 1997).

3.2.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.2.1 Definición de la Población

La población la constituye el total del personal que forma parte de AYZA Express, incluidos sus propietarios, divididos de la siguiente manera:

26 empleados y 4 propietarios, dando una población total de 30 personas. Dentro del total de empleados se encuentran, motoristas y personal de oficina

3.2.2.2 Tamaño de La Muestra

El tamaño de la muestra encuestado fue del 100% de los empleados y propietarios de la empresa AYZA Express, así como un listado de 10 clientes frecuentes.

Se determinó este número de clientes porque la empresa Ayza Express, los consideró de mayor referencia para evaluar y desarrollar la investigación.

3.2.3 UNIDAD DE ANÁLISIS Y RESPUESTA

La unidad de análisis para efectos de la presente investigación la constituye la Empresa de Transporte AYZA Express como caso de estudio.

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

Técnicas

Para este trabajo se utilizaron diferentes técnicas que permitieron tener una buena recolección de los datos. Entre ellas están:

- **Encuestas:** Se elaboró un documento con una serie de preguntas y aspectos de acuerdo al listado de variables e indicadores previamente definidos.

Este instrumento fue diseñado de dos formas: una para ser aplicado al personal de AYZA Express y, otro, para ser aplicado a sus clientes.

- **Observación:** Se realizó una inspección visual de los procesos. Esta es una técnica cualitativa que sirvió como base para el desarrollo del proyecto.
- **Entrevistas a Profundidad:** A fin de profundizar en algunos componentes relacionados con la visión, estrategia y gerencia de la empresa se realizaron entrevistas a profundidad a personas clave dentro de la empresa, básicamente a los propietarios de la organización.

La entrevista permite un intercambio de información cara a cara. Esta información fue de suma importancia para la investigación realizada.

3.3.1 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron los dos tipos de información.

3.3.1.1 FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA

Es una fuente primaria aquella que provee un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación (Sampieri, 2006).

La información primaria se obtuvo directamente de los empleados, ejecutivos y alta gerencia de la empresa AYZA Express, así como de una pequeña muestra de clientes frecuentes.

3.3.1.2 FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA

Se utilizaron como fuentes de información secundaria los documentos disponibles en la empresa, manuales, reportes que presenten información relevante que contribuya a la investigación. Así como libros de textos, artículos de revistas, artículos de internet entre otros.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 RESULTADOS Y ANÁLISIS

En este capítulo se dan a conocer los resultados que se derivaron de la aplicación de los instrumentos establecidos en el capítulo III de este documento. Estos instrumentos fueron aplicados a los empleados de la empresa AYZA Express, una selección de sus clientes frecuentes, así como una entrevista a sus propietarios. Una vez realizadas las entrevistas y las encuestas, se procedió al desarrollo y análisis de los datos que se obtuvieron de la aplicación de los instrumentos y técnicas.

Partiendo de que el objetivo de esta investigación es contribuir al desarrollo organizacional y operativo de las empresas, en el caso particular de AYZA Express, los resultados son los siguientes:

En primer lugar, la encuesta aplicada a los empleados de AYZA Express se hizo con el fin de conocer varios aspectos de los empleados en cuanto a la empresa. Para el caso, se les formuló una serie de preguntas para conocer su pensar y sentir, por ejemplo con temas como el clima organizacional que gobierna la empresa. En la aplicación de este primer instrumento se encontró que la mayor parte de los empleados, específicamente el 96% de ellos, ven a la empresa AYZA Express como un buen lugar para trabajar. Los motivos son diferentes; pero predomina el hecho de considerar a la institución como un lugar en donde encuentran estabilidad laboral y económica, en un ambiente familiar con jefes que los hacen sentir en confianza. En esa misma tendencia se pudo apreciar que los empleados identifican lo que son la misión y la visión de la empresa, lo cual los lleva a un compromiso con las principales normas y objetivos que persigue la organización.

En la parte de Recursos Humanos, como se mencionó al inicio de este documento, esta organización no cuenta con una estructura formal adecuada, por lo que se les consultó a sus colaboradores si sabían a quién acudir en caso de alguna duda o consulta, a lo que respondieron que sí. Esto demuestra que, aunque formalmente no cuenten con la estructura formal adecuada, sí existe una informal; sin embargo, se pudo detectar que en ocasiones, uno de los jefes da una instrucción pero como los empleados tienen

identificado a otra persona como líder de la empresa, entonces hacen caso omiso a las instrucciones dadas o, en algunos casos, para llevar a cabo estas tareas necesitan consultar la opinión del propietario principal. Eso demuestra que hay un problema de comunicación y de líneas de mando no identificadas.

También se les consultó sobre los beneficios que les proporciona la empresa y si están de acuerdo con ellos. En esta parte fue donde se pudo observar que, a pesar de que los empleados se encuentran laborando cómoda y satisfactoriamente, piensan que los beneficios pueden mejorar, específicamente en la parte de los sueldos y salarios, porque en los demás aspectos están bien. Comentaron que desafortunadamente en el país, no es común que este tipo de pequeñas y medianas empresas familiares de transporte cuenten con prestaciones, ni siquiera con el beneficio de Seguro Social, ya que la práctica es hacer contratos temporales por un valor específico sin otros beneficios.

En Segundo lugar se desarrolló una encuesta a diez (10) de los principales clientes de AYZA Express y, en este caso, se encontró que la empresa cuenta con una cartera de clientes con antigüedad importante. De los encuestados, el de mayor tiempo tiene una relación con la organización casi desde su fundación, exactamente 16 años de compartir un contrato de servicio. En general se pudo constatar que los clientes tienen buena comunicación con la empresa y los aspectos que consideran fundamentales para la contratación de este tipo de empresas es la calidad del servicio, aún sobre lo que significan los precios. También dentro de esta encuesta se consultó a los clientes cómo consideran a la organización como tal y cómo ésta satisface sus expectativas. Se planteó en una escala de cinco (5) opciones: mala, regular, buena, muy buena y excelente, y el 90% de las respuestas coloca a la empresa entre muy buena y excelente; de igual manera considera al personal y propietarios que les atienden.

Adicional a lo anterior se plantearon dos (2) preguntas abiertas en las que se consultó por qué prefiere o qué lo motiva a utilizar los servicios de AYZA Express y qué les gustaría que esta mejorara. A esta pregunta la mayoría acertó en que se debe al buen servicio, la seguridad y el buen trato que reciben, lo que hace que la empresa cuente con la confianza de los que la contratan. En la parte de mejoramiento, la mayor parte de

los clientes opina que la empresa necesita abastecerse de más unidades de transporte y la modernización de algunas de las actuales.

Y, en tercer lugar se realizó una pequeña entrevista a los cuatro propietarios de la empresa; esto con el fin de conocer más a detalle la realidad AYZA Express, cómo consideran ellos que se encuentran los procesos y la administración de Recursos Humanos dentro de su empresa y como resultado se encontró que los propietarios, a lo largo del tiempo, se han acomodado a administrar la organización de manera empírica obteniendo buenos resultados; pero ahora se encuentran en la situación de que la empresa va creciendo cada día y se ven en la necesidad de contar con una estructura organizacional definida que les permita hacer más eficiente los procesos y, de esta manera, mejorar el servicio prestado, que es el producto de su negocio.

Con los datos obtenidos se pudo identificar que uno de los propietarios tiene mayor responsabilidad que los demás y es quien dirige y administra la empresa. Sin embargo, es quien no tiene asignado un puesto en particular dentro de la empresa. Según lo que se pudo identificar con los otros propietarios, estos reconocen que es él quien lleva el control de la organización. Adicionalmente se les consultó qué piensan que deben mejorar cómo organización y cómo asignan las actividades en vista de que no cuentan con líneas de mando formales que permita identificarlas claramente. Todos coinciden en que deben mejorar en cuanto a la estructura formal y la manera de administrar, y también consideran necesario mejorar y crecer en las unidades de transporte. En cuanto a la parte de Recursos Humanos, todos concuerdan en que las relaciones entre ellos mismos y, entre ellos con los empleados, son muy buenas y ven a su equipo de trabajo como parte de su familia, lo que los hace trabajar en un ambiente armonioso. Sin embargo, no cuentan con manuales de puesto ni de incentivos para el desarrollo de los empleados y de ellos mismos.

Aparte de los resultados derivados de la aplicación de los instrumentos, se observó el funcionamiento de la organización y se verificaron algunas cosas como ser:

- No cuentan con un organigrama y las funciones no están definidas y en algunas ocasiones unos de los miembros de la empresa, sobre todo del lado de los

propietarios (jefes), están cargados de trabajo; mientras otros están con tiempo libre.

- Las tareas se asignan según la necesidad del momento.
- No cuentan con un manual de funciones.
- Las labores y actividades se realizan en un ambiente agradable, existe una camarería entre el grupo como tal, y entre el grupo con los jefes.
- No existen procesos operativos.

Adicional a lo anterior, se pudo observar que dentro de los propietarios existen pequeños conflictos debido a la falta de asignación de funciones específicas para cada uno de ellos. Hasta el momento no son de mayor trascendencia, pero están claros de que entre más crezca la empresa estos conflictos irán creciendo, por lo que están conscientes en que deben hacerse las modificaciones ahora, que es cuando todavía las situaciones son controlables. Es por ello que se ven en la necesidad de buscar el mejoramiento de la organización.

4.2 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

Para detallar y explicar el análisis se utilizaron los siguientes instrumentos

4.2.1 ENCUESTA A EMPLEADOS

Se realizó una encuesta a los 26 empleados de la empresa que representan el 100% de la muestra.

El detalle de los resultados a continuación:

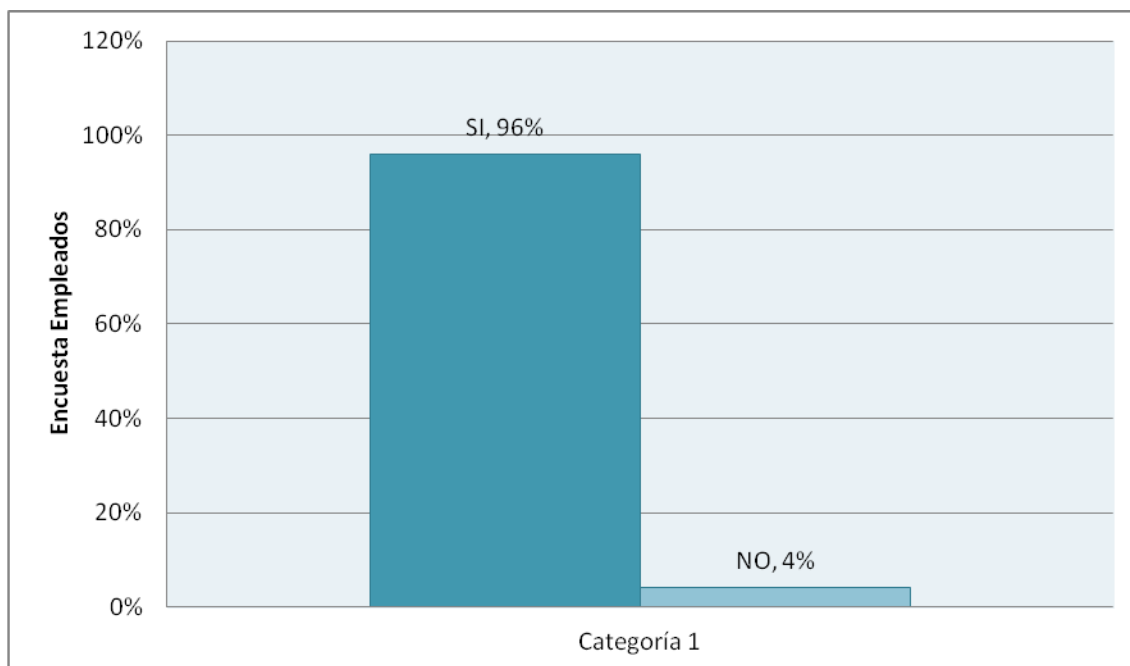


Figura 5. ¿Considera usted que la organización es un buen lugar para trabajar?

Según se puede observar en la figura 5, la mayor parte de los empleados considera que la empresa AYZA Express es un buen lugar para trabajar. En la pregunta No. 1 la tendencia que se observa es que el 96% se inclina por catalogar a la empresa como un buen lugar de trabajo; mientras tanto sólo el 4% considera o piensa lo contrario. Los resultados de esta pregunta demuestran que el clima organizacional, según los empleados de la empresa es muy bueno. Esta fue una pregunta cerrada, pero de igual manera se les consultó el por qué de su respuesta, y las respuestas más comunes indican que el sentir de los empleados es que la organización es un lugar en donde encuentran estabilidad laboral y económica; igualmente encuentran la organización agradable por considerarla un ambiente familiar, con jefes de buen trato que los hacen sentir en confianza.

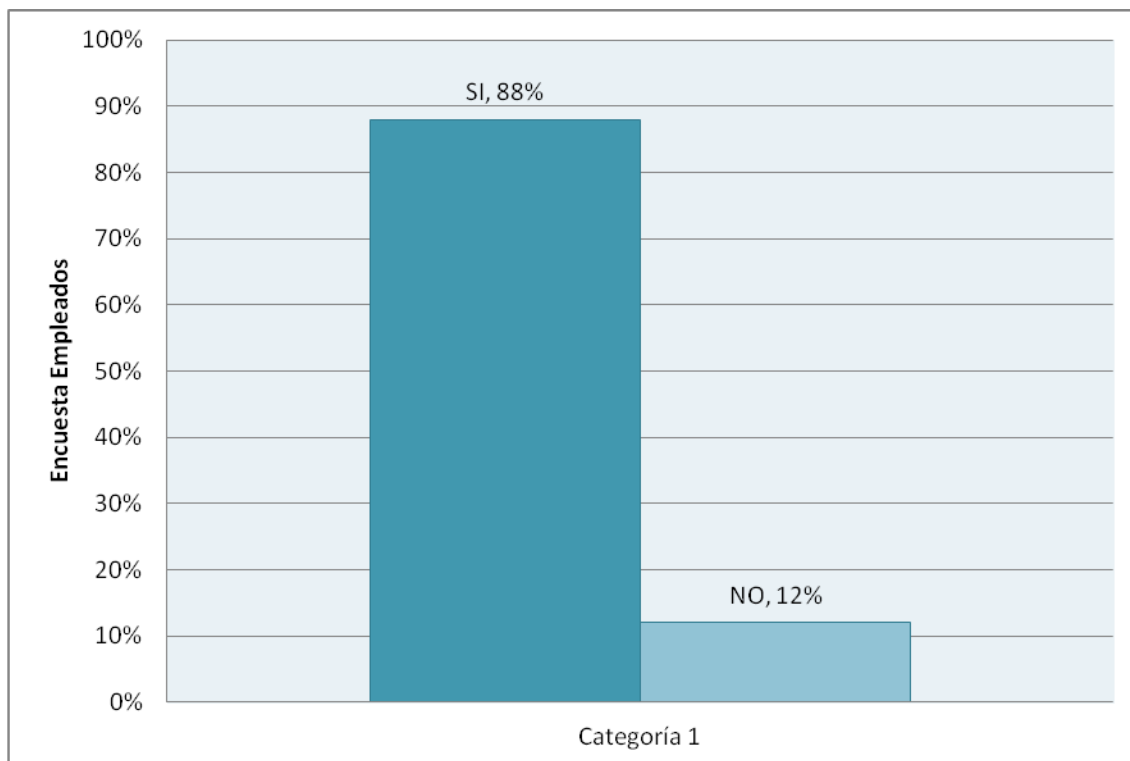


Figura 6. ¿Comparado con el año pasado, la calidad laboral ha mejorado?

En lo que demuestra la figura 6 se les consultó a los empleados si consideraban que la calidad laboral había mejorado en comparación al año anterior, encontrando que en su mayoría consideran que sí ha mejorado. La tendencia está marcada por un 88% de la muestra que opinan que sí mejoró la calidad contra un 12% que opina lo contrario.

Se puede observar que en su mayoría los empleados reflexionan que en comparación al año anterior, los que opinaron lo contrario, consideran que la calidad laboral se ha mantenido; sin embargo no piensan que ha disminuido.

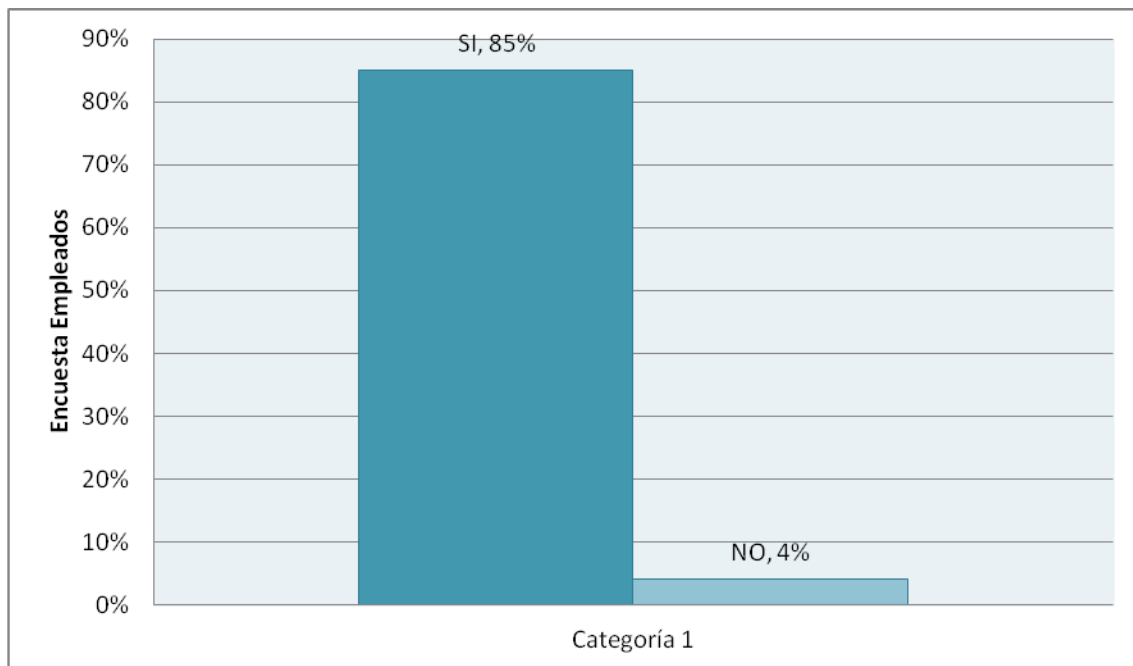


Figura 7. ¿Conoce y entiende la visión y misión de la empresa?

Se le consultó sobre si conocían y entendían la visión y misión de la empresa y, afortunadamente, según los resultados obtenidos demuestran que la mayor parte de la población de la empresa afirma identificarse con los términos. La tendencia está inclinada 85% para los empleados que dicen conocer y entender la visión y misión de la organización, contra un 15% que dice no conocerla o no entenderla. Como conclusión se tiene que no todas las personas se involucran a fondo con los principios de la organización, puesto que hay personas que laboran sin involucrarse a fondo con los objetivos o metas que persigue la empresa.

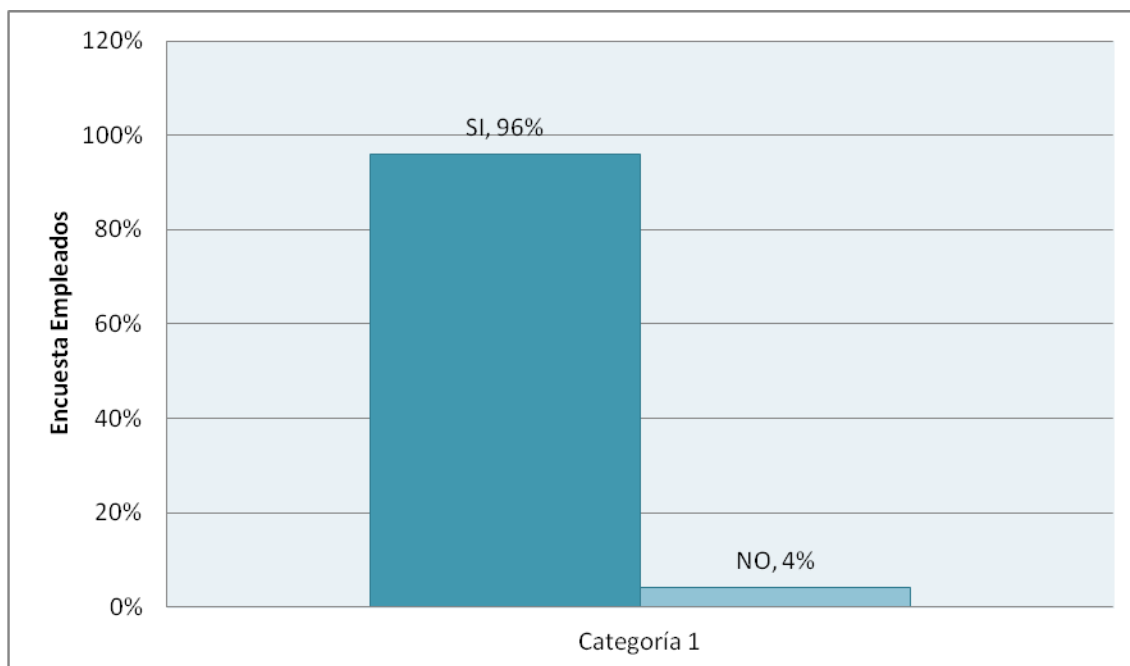


Figura 8. ¿Está satisfecho y comprometido con las normas principales de AYZA Express?

Se les preguntó si estaban satisfechos o comprometidos con las normas que ha establecido AYZA Express, encontrando según la figura que casi en su totalidad los empleados comparten estos ideales establecidos por la empresa. La tendencia de las respuestas es 96% contra 4%, el porcentaje mayor corresponde a la satisfacción y compromiso que tienen los empleados con respecto a las normas principales de la organización. Este resultado demuestra que la mayor parte de las personas que laboran para AYZA Express se sienten satisfechas y comparten estas normas.

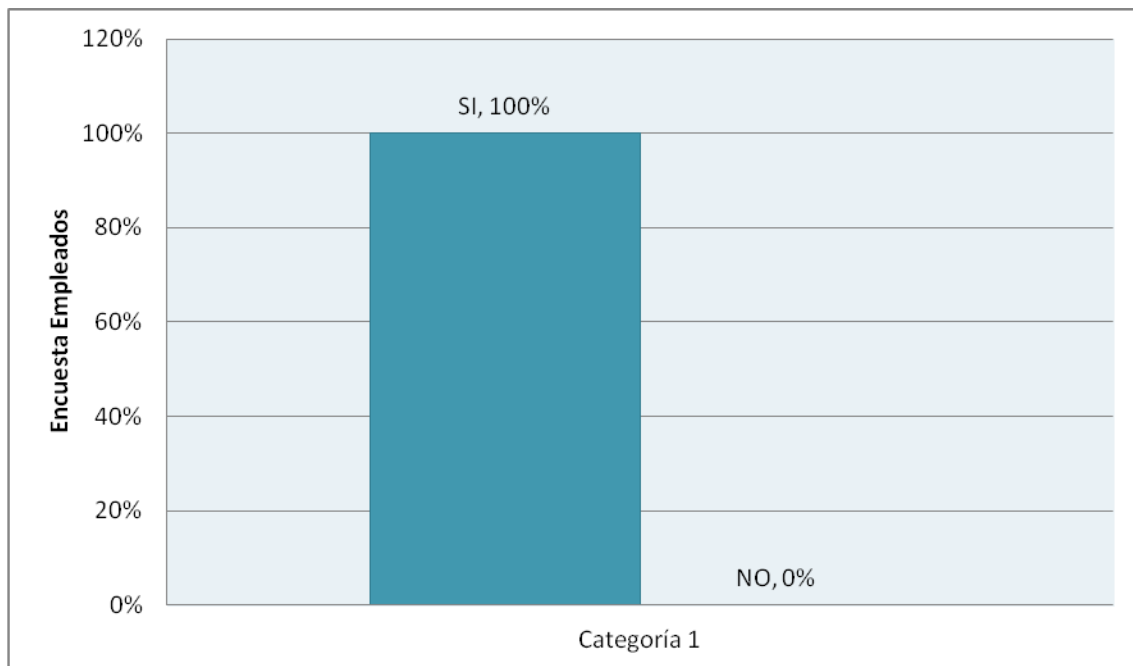


Figura 9. ¿Sabe a quién debe acudir cuando tiene un problema relacionado con el trabajo?

En una de las preguntas se les consultó sobre si saben a quién tienen que acudir en el caso de que necesiten ayuda relacionada con el trabajo y, como se puede observar, la mayoría sabe a quién acudir. Esta interrogante surge debido a que la empresa no cuenta con una estructura u organigrama definido que le permita identificar plenamente las correctas líneas de mando. Pero, la tendencia demuestra que el 100%, es decir, el total de la empresa sabe a quién acudir cuando existe un problema. Según las indagaciones que se hicieron se encontró que los empleados saben a quién acudir no porque exista una estructura que lo demuestre, sino porque la costumbre y el trabajo cotidiano les ha llevado a identificar un líder dentro de la organización.

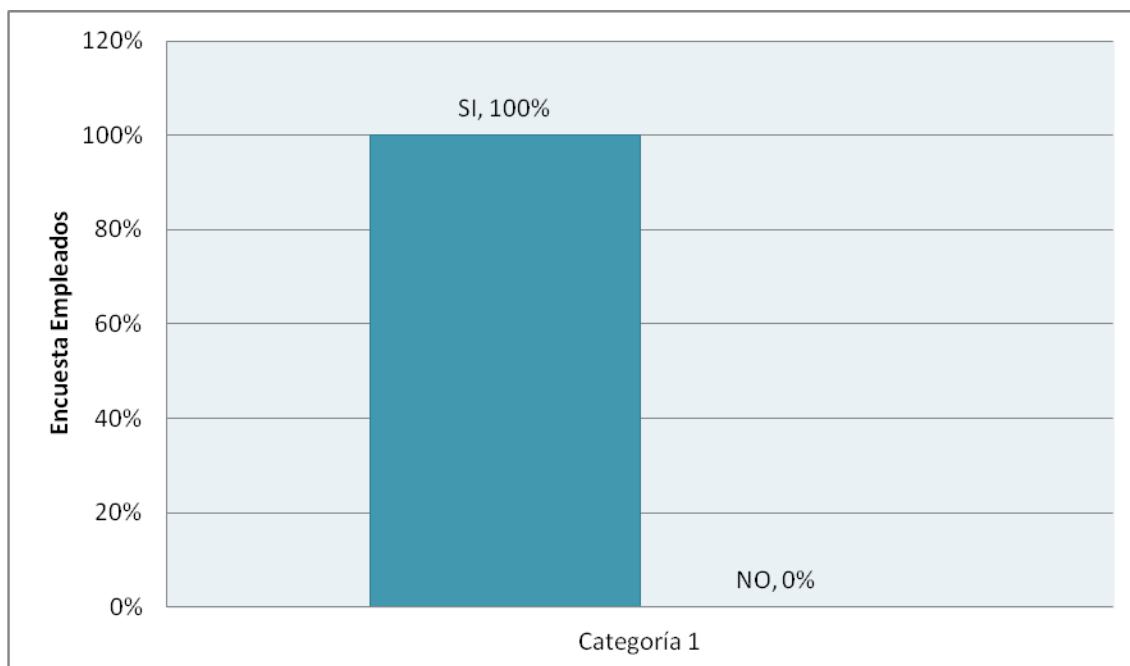


Figura 10. ¿Es tratado(a) con respeto por sus compañeros, supervisores, y gerencia?

En esta pregunta se les consultó por el trato que hay entre todos los miembros de la organización, y se encontró que el ambiente laboral es muy bueno dentro de los que la conforman. El 100% de los empleados dijo sentirse tratado con respeto, tanto por parte de sus empleados como de sus superiores. Esto sigue demostrando que el clima organizacional de la empresa cumple con la satisfacción de los empleados que la conforman.

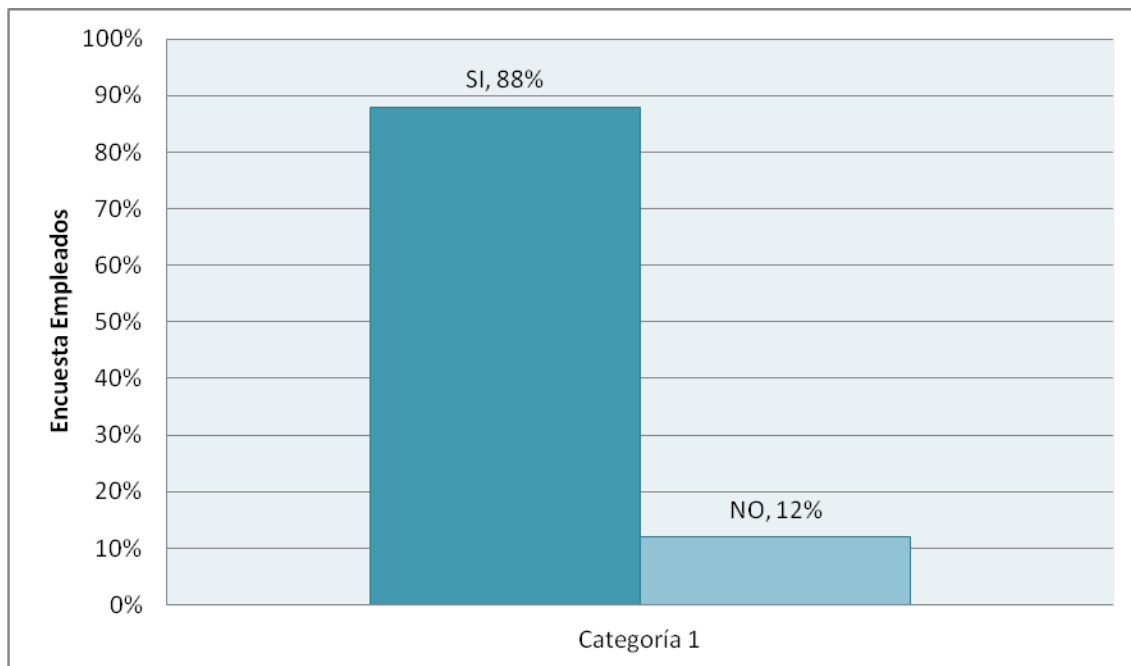


Figura 11. ¿Es fácil acceder a su supervisor(a) cuando lo necesita?

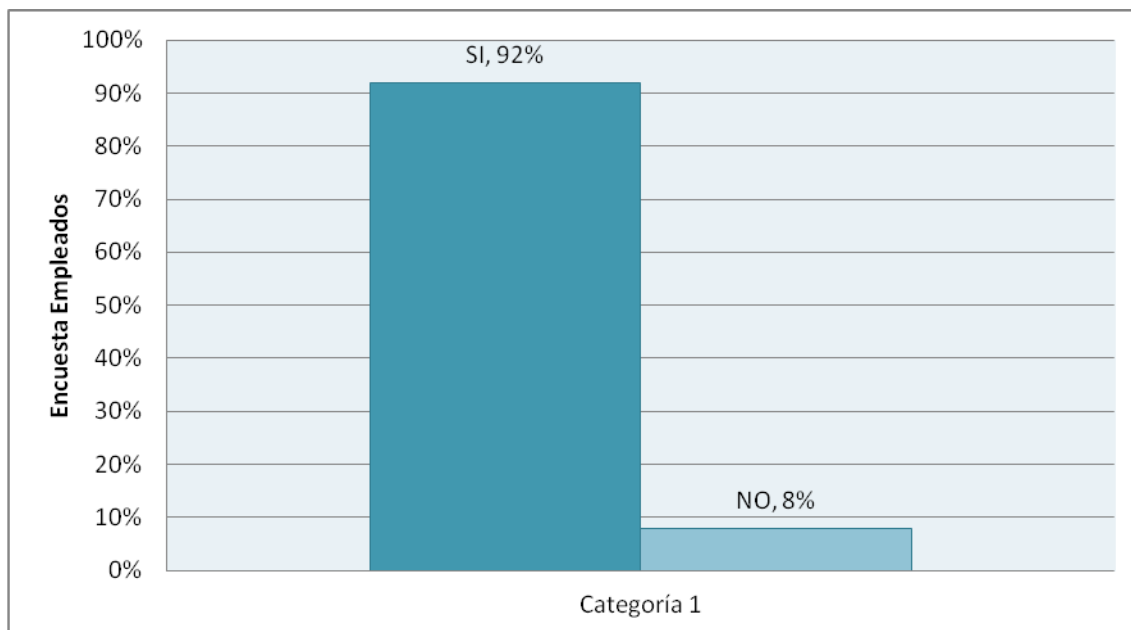


Figura 12. ¿El supervisor(a) o jefe es justo(a) en el trato con todos sus empleados?

Como se puede observar en las figuras 11 y 12 se les consultó sobre la facilidad que tienen o no tienen de acceder a su supervisor y cómo era el trato de éste para con ellos; y se puede observar que la mayoría opina que sí lo es, y que el trato también es justo lo que demuestra que hay buena comunicación entre los empleados y supervisores.

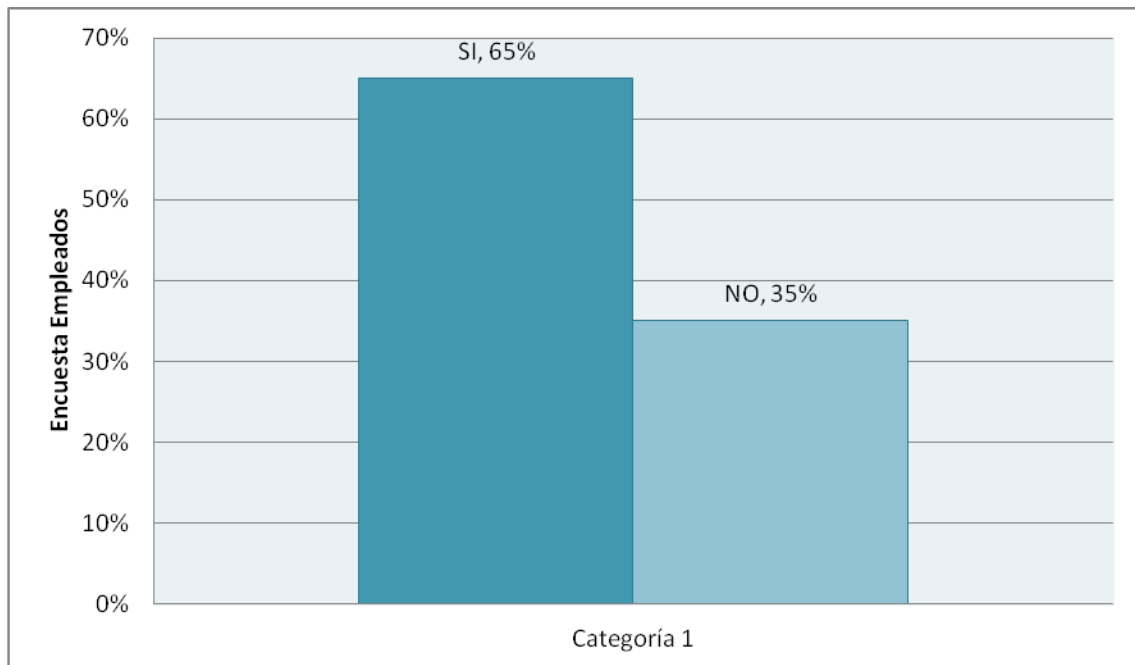


Figura 13. ¿Está satisfecho(a) con los beneficios de la empresa?

Esta pregunta se efectuó directamente a consultar si estaban a gusto con los beneficios laborales que les proporciona la empresa y en caso de no estarlo se dijera en qué consideran que éstos pueden mejorar. Según las respuestas dadas, el 65% de los encuestados afirmó estar a gusto; mientras el 35% restante dijo no estar conforme, básicamente les gustaría mejorar la parte de sueldos y salarios.

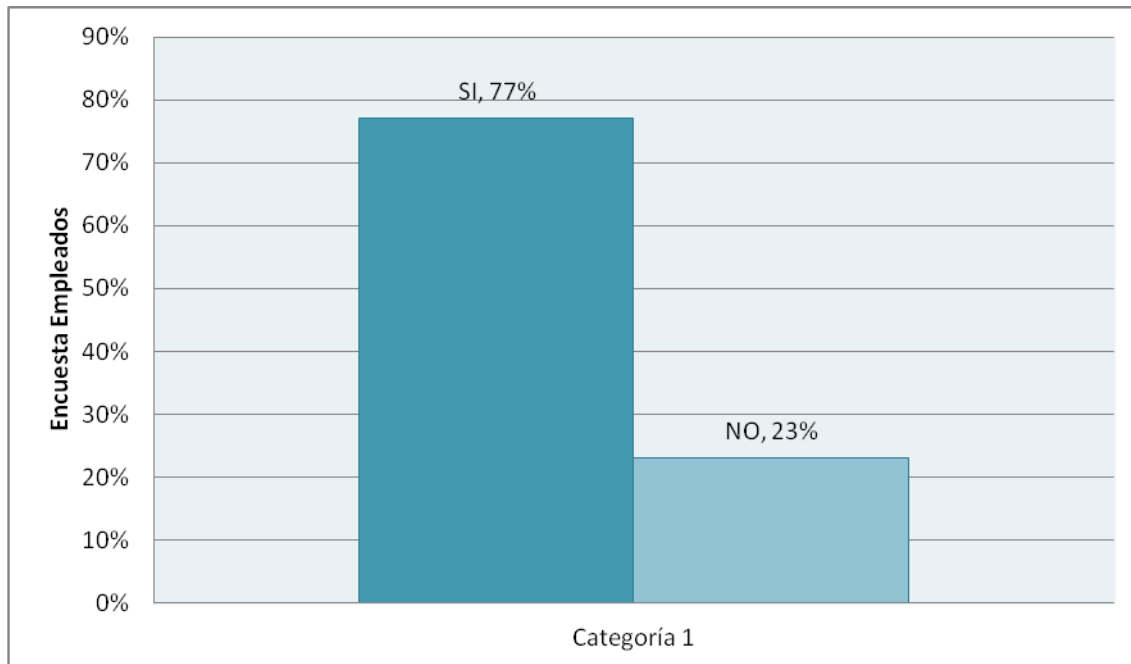


Figura 14. ¿Su Jefe Directo realiza reuniones para informar y generar confianza y respeto entre los miembros del equipo?

Se quiso revisar si existe algún tipo de retroalimentación de resultados, si los jefes realizaban reuniones periódicas para hacer revisiones o mejoras junto al personal. Sobre este particular el 77% manifestó que este tipo de reuniones se hacían trimestralmente con el objetivo de analizar el período pasado y ver cómo podían mejorar el período venidero; esto contra un 23% que dijo no participar de este tipo de reuniones.

4.2.1 ENCUESTA A CLIENTES

Se realizó una encuesta a 10 de los principales clientes frecuentes de la empresa.

El detalle de los resultados a continuación:

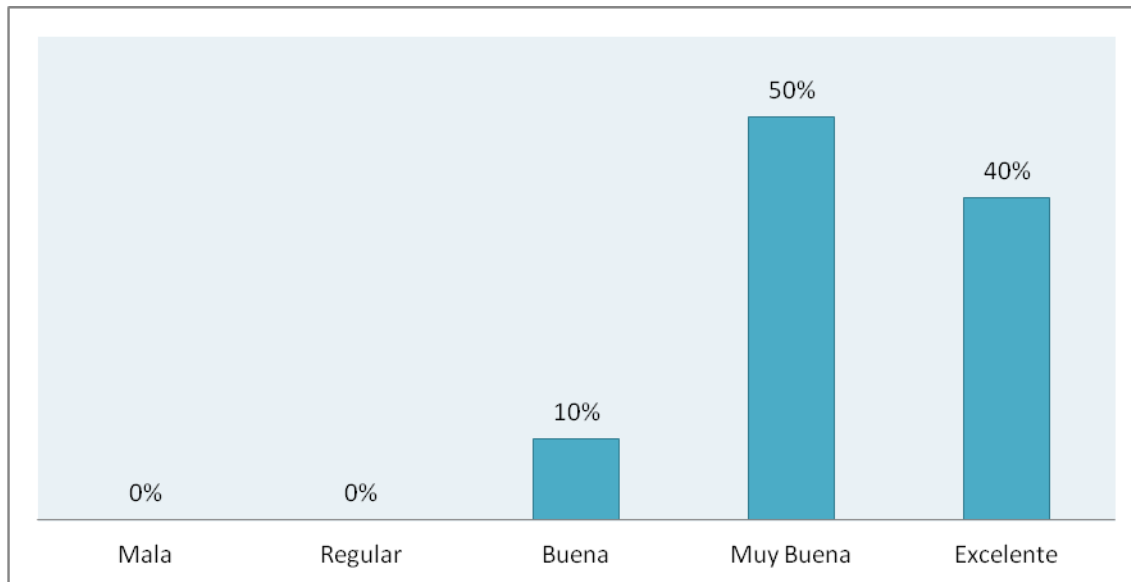


Figura 15. Cuando usted se comunica con AYZA Express ¿Cómo califica la atención recibida?

Cuando se les consultó a los clientes cómo calificaban la atención que recibían de parte AYZA Express al momento de comunicarse con ellos para contratar sus servicios, el 50% opina que es muy buena, el 40% lo considera excelente y solamente un 10% piensa que es buena.

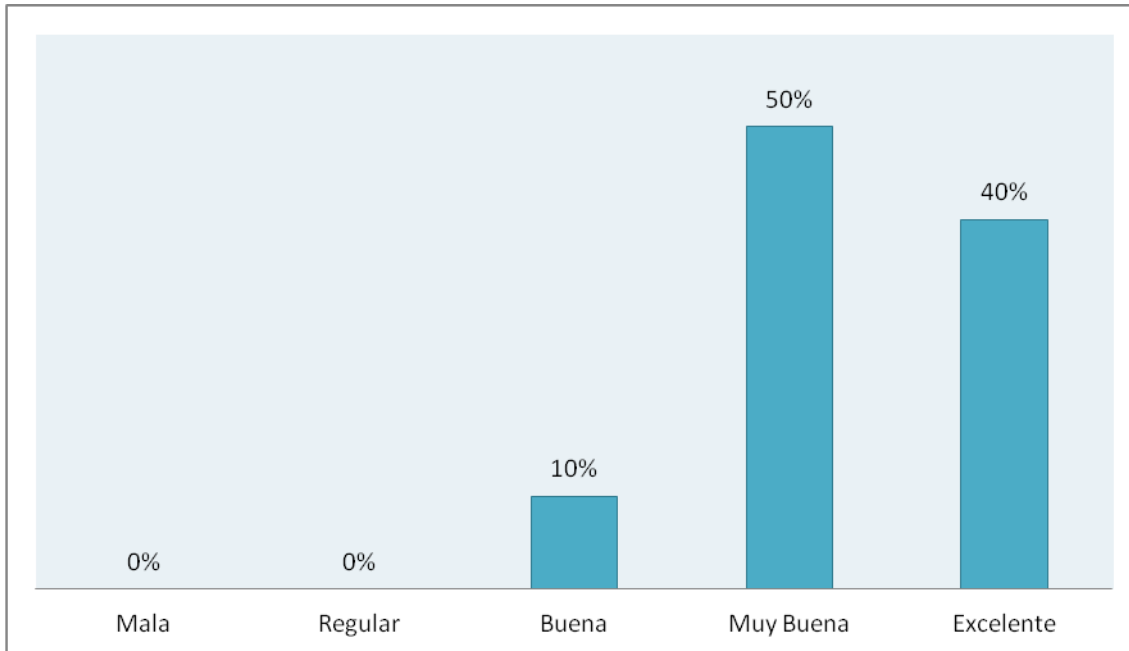


Figura 16. ¿Cómo califica a la organización?

Según los datos proporcionados en la figura 16 se puede observar que el 90% de los clientes encuestados aciertan positivamente en cuanto a considerar como muy buena o excelente a la empresa. Eso demuestra que la empresa es bien vista por las personas que le contratan.

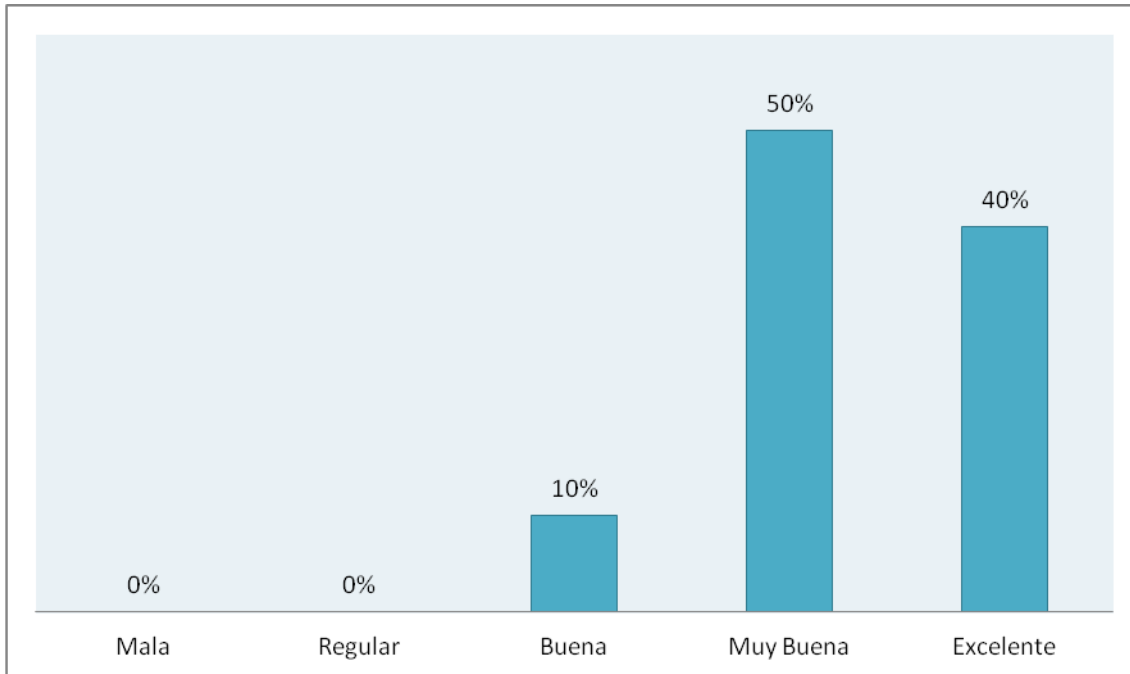


Figura 17. ¿Cómo calificaría el cumplimiento de la empresa de acuerdo a sus expectativas?

AYZA Express es una empresa que busca satisfacer y superar las expectativas que los clientes tienen para con ellos, y según los resultados se puede ver que así es.

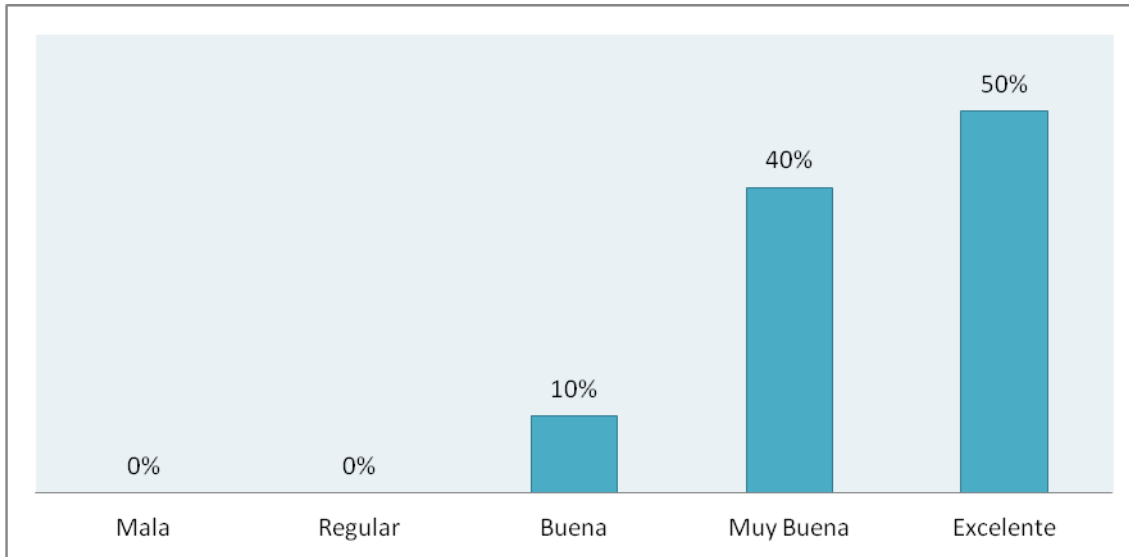


Figura 18. ¿Cómo califica en general la calidad del servicio?

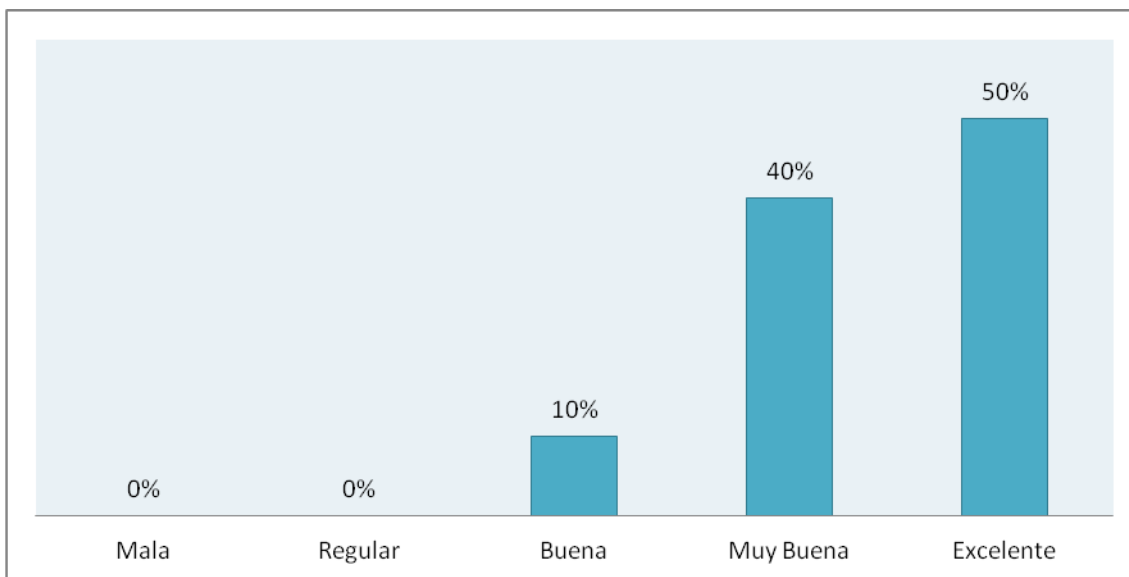


Figura 19. De acuerdo al servicio recibido ¿Cómo califica al personal que le atendió?

Como se puede constatar en las figuras 19 y 20, los clientes tienen un buen concepto general en cuanto a lo que se refiere al servicio que la empresa les brinda y al personal que los atiende. El servicio es el principal motivo por el cual dichos clientes prefieren esta empresa de transporte.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. La empresa AYZA Express no cuenta con una estructura organizacional formal, lo que dificulta identificar las líneas de mando y permite las cargas de trabajo muchas veces innecesarias.
2. La empresa no cuenta con procesos definidos formalmente, tampoco cuenta con un manual de definición de puestos.
3. Los empleados que conforman la organización conocen la misión y visión de la empresa, y dicen sentirse identificados con las normas y objetivos que esta persiguen.
4. Los clientes frecuentes que tiene la empresa la prefieren por la calidad y el buen servicio que ésta les presta y les ha prestado a lo largo de los años de relación de servicio que han tenido.
5. Los socios propietarios buscan el crecimiento de la empresa, por lo que se ven en la necesidad de hacer cambios que hagan más eficientes los procesos y de esta manera mejorar los servicios que ofrecen.
6. Los socios están conscientes de que necesitan implementar un diseño organizacional adecuado a las necesidades y facultades de AYZA Express para hacer de esta una mejor organización.
7. En las condiciones actuales del mercado el éxito de una empresa no radica sólo en los esfuerzos que realice, sino que dependerá mucho de las condiciones del entorno, para lo cual se hace necesario estudiar y conocer en profundidad las interioridades de la organización.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Para contribuir al desarrollo de Ayza Express, se recomienda implementar un tipo de estructura organizacional que fortalezca y ayude al mejoramiento de la empresa.
2. Diseñar un organigrama que les permita identificar con claridad el puesto que ocupa cada quien dentro de la organización y en el que se puedan ver bien definidas las líneas de mando.
3. Perfilar un manual de puestos en el que estén bien definidas las funciones de cada miembro de AYZA Express.
4. Recomendamos a los socios de AYZA Express, un fortalecimiento de la cultura organizacional, para mantener y mejorar el ambiente laboral que ya existe.
5. La empresa debe definir canales de comunicación entre los diferentes niveles de la organización.
6. Las debilidades internas tienen que ser resueltas por los socios propietarios, de tal modo que la empresa funcione saludablemente, evitando con ellos los ataques constantes del ambiente externo. En este sentido cuestiones como la organización interna, la dirección, la selección y la motivación del personal, resultan aspectos poco cuantificables que inciden en los buenos o malos resultados en la gestión de una empresa.

Para los incisos 1, 2, 3 y 4 pueden utilizar lo propuesto en esta investigación o, hacer una contratación especial para el desarrollo de éstos. Dependiendo de que si lo que se propone es satisfactorio o no de la empresa Ayza Express, y sí cumple con las necesidades.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA:

6.1 MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL Y OPERATIVO DE LAS EMPRESAS,
CASO: AYZA EXPRESS

6.2 INTRODUCCIÓN

6.3 OBJETIVO

6.4 ALCANCE

6.5 LIMITANTES

6.6 DETALLE DE LA PROPUESTA

6.6.1 ORGANIGRAMA

6.6.2 MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

6.6.2.1 Área Administrativa

6.6.2.2 Área Operativa

6.6.3 PLAN DE CAPACITACIÓN

6.1 MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL Y OPERATIVO DE LAS EMPRESAS, CASO: AYZA EXPRESS

6.2 INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se sugiere la propuesta de aplicabilidad. Ésta consiste, básicamente, en exponer a la empresa de transporte AYZA Express una propuesta que le sirva para el mejoramiento organizacional y operativo de la misma. La idea surge de la necesidad de crecimiento que tienen los socios propietarios de la empresa y de lo consciente que están de que necesitan mejorar la organización para poder prepararse y estar atentos a los cambios que se enfrentan constantemente.

La propuesta nace de los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos de investigación, en donde se pudo observar e identificar las fortalezas y debilidades con la que cuenta la entidad.

6.3 OBJETIVO

Presentar una propuesta de mejoramiento organizacional y operativo a la empresa de Transporte AYZA Express.

6.4 ALCANCE

El proyecto de mejoramiento estará enfocado en la empresa de Transporte AYZA Express, se definirán las actividades y responsabilidades para cada uno de los puestos de la organización. Así como también se propondrá un manual de descripción de puestos y, un organigrama acorde a la organización.

6.5 LIMITANTES

- Los resultados del proyecto dependerán de la cooperación de los miembros de la empresa, es decir empleados y propietarios.
- El manual de descripción de puestos se diseñará acorde a los requerimientos y actividades específicas de la empresa.

6.6 DETALLE DE LA PROPUESTA

6.6.1 ORGANIGRAMA

Un organigrama es la ilustración gráfica que hay entre las unidades, así como de las líneas de autoridad entre supervisores y subalternos mediante el uso de recuadros etiquetados y líneas de conexión. Si bien los organigramas representan los aspectos fundamentales de la estructura de una organización, de ninguna manera son lo mismo que la estructura organizacional. El conocimiento de los principios de la estructura y el diseño organizacional es la clave para interpretar el organigrama que no se puede ver, por supuesto, sin perder de vista los aspectos estructurales de una organización, los cuales sin ser visibles son igualmente importantes (Hitt, Black, & Porter, 2006).

Como se puede observar con claridad en la Figura 21 se aprecia con claridad quién depende de quién y sirve para identificar el puesto que ocupa dentro de la organización. En esta propuesta se puede identificar plenamente los puestos y líneas de mando para los miembros de la empresa.

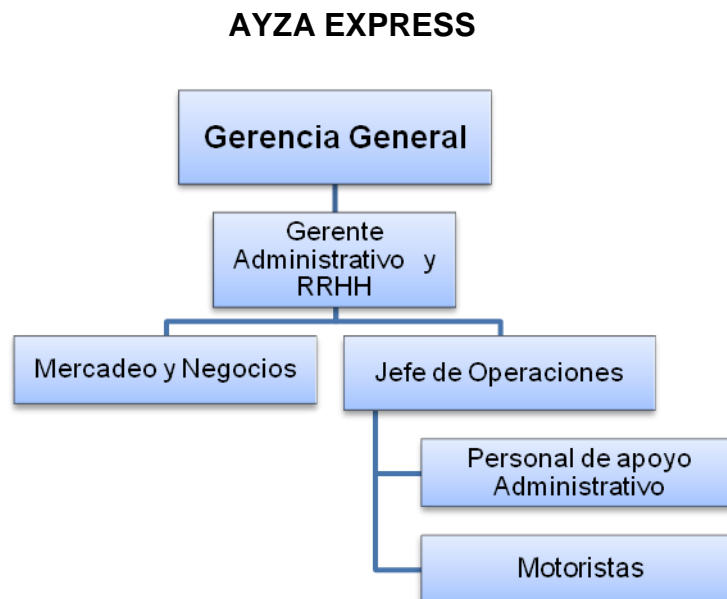


Figura 20. Propuesta de Organigrama

6.6.2 MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Tomando en cuenta que el análisis de puestos, los factores de administración de personal, y el contar con un personal competente son indispensables para lograr los objetivos de la empresa, se plantea un manual de puestos para AYZA Express, el cual tiene la finalidad de entregar a la empresa una guía básica, técnica y práctica que le permita reclutar, seleccionar y contratar el personal requerido con las capacidades deseadas. También permite que la organización cuente con un documento que muestra cómo está organizada la empresa. El diseño corresponde a las necesidades y realidades de la empresa.

6.6.2.1 Área Administrativa

La administración, es uno de los temas más importantes dentro de la empresa, puesto que es la encargada de coordinar en forma correcta las actividades desarrolladas por los miembros de organización, cumpliendo de esta manera con su función principal que es lograr una eficiente utilización de los recursos, tanto materiales, humanos y financieros, para lograr alcanzar los objetivos de AYZA Express.

El área administrativa cuenta con seis (6) personas, distribuidos de la siguiente manera:

Gerente General	1
Gerente Administrativo y RRHH	1
Mercadeo y Negocios	1
Personal de Apoyo	<u>2</u>
Total	5

- **Gerente General**

NOMBRE DEL PUESTO: Gerente General		CÓDIGO: GG
REPORTA A: Otros socios		
COORDINA ACTIVIDADES CON: Gerente Administrativo y RRHH Mercadeo y Negocios Jefe de Operaciones		SUPERVISA A: Gerente Administrativo y RRHH

Responsabilidades:

1. Ser el representante legal de la empresa
2. Fija las políticas operativas, administrativas y de calidad para la empresa
3. Responsable del desempeño organizacional
4. Es la imagen de la empresa en el ámbito externo
5. Toma de decisiones
6. Ejercer liderazgo dinámico y ejecutar los planes y estrategias.
7. Supervisar los principales indicadores de la actividad de la empresa

Competencias:

1. Desarrollo y dirección de personas
2. Trabajo en equipo y cooperación
3. Liderazgo y autocontrol
4. Pensamiento analítico y conceptual
5. Compromiso con la organización

Habilidades:

1. Capacidad para gerenciar proyectos orientados al logro de resultados proactivos
2. Poder de negociación
3. Capacidad de manejar y dirigir personal en todos los niveles
4. Capacidad de interrelacionarse y comunicarse con todos los niveles de la organización
5. Dirigir personal

6. Visión estratégica de negocios

- **Gerente Administrativo y RRHH**

NOMBRE DEL PUESTO: Gerente Administrativo y RRHH		CÓDIGO: GA-RH
REPORTA A: Gerente General		
COORDINA ACTIVIDADES CON: Gerente General Mercadeo y Negocios Jefe de Operaciones	SUPERVISA A: Mercadeo y Negocios Jefe de Operaciones Personal de apoyo administrativo Motoristas	

Responsabilidades:

1. Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones
2. Control de costos
3. Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones de la organización y maximizar el valor de la misma.
4. El gerente financiero interactúa con las otras gerencias funcionales para que la organización opere de manera eficiente, todas las decisiones de negocios que tengan implicaciones financieras deberán ser consideradas.
5. Negociación con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos. Encargado de los aspectos financieros de todas las compras que se realizan en la empresa.
6. Negociación con clientes
7. Encargado de todos los temas administrativos relacionados con recursos humanos, nómina, préstamos, descuentos, vacaciones, etc.
8. Manejar la relación directa con Bancos
9. Toma de decisiones

Competencias:

1. Dirección de personas
2. Trabajo en equipo y cooperación
3. Liderazgo
4. Pensamiento analítico y conceptual
5. Autocontrol

Habilidades:

1. Manejo del recurso humano a todo nivel
2. Detectar deficiencias y sugerir correcciones apropiadas
3. Trabajar bajo presión
4. Planificar actividades y recursos

- **Mercadeo y Negocios**

NOMBRE DEL PUESTO: Mercadeo y Negocios		CÓDIGO: M-N
REPORTA A: Gerente Administrativo y RRHH		
COORDINA ACTIVIDADES CON: Gerente General Gerente Administrativo y RRHH Jefe de Operaciones	SUPERVISA A: No Aplica.	

Responsabilidades:

1. Desarrollan estrategias que deben fundamentar la orientación que deseamos darle a un servicio con los objetivos de rentabilidad y de asignación eficiente de los recursos.
2. Preparar y dar seguimiento al Marketing del plan aprobado por la Gerencia General o por las instancias superiores, así como otras funciones y accesorias que estas estimen conveniente para la empresa, para mantener en alto los índices de calidad tanto en las ventas como en el servicio.

3. Realizar estrategias de comercio, comunicación incluyendo publicidad y relaciones públicas.
4. Investigación del mercado: hacer el proceso de recopilación, procesamiento y análisis de información, respecto a los temas relacionados con el mercado transporte como los clientes, competidores y mercado; con el fin de crear un plan estratégico para la empresa.
5. Programas de relaciones públicas: Se trata de la organización de una serie de acciones de comunicación, generalmente de carácter informativo, cuyo objetivo general es crear o modificar actitudes, creencias o conductas del público objetivo.

Competencias:

1. Toma de decisiones respecto del plan mercadológico a instrumentar
2. Identificar oportunidades de mercado que logren ventajas equivalentes en los rubros relacionados con el producto, precio, distribución, promoción y relaciones comerciales.
3. Creatividad, liderazgo, adaptabilidad a los cambios, facilidad de palabra, toma de decisiones, trabajo en equipo, análisis y síntesis de información, y visión global del mercado
4. Trabajo en equipo y cooperación
5. Pensamiento analítico y Autocontrol

Habilidades:

1. Investigación del mercado
2. Negociación, comunicación, ventas y manejo de canales.
3. Capacidad de valorar la rentabilidad de clientes individuales, segmentos de mercado, y canales
4. Buen conocimiento de la tecnología de la información,

- **Personal de apoyo administrativo**

NOMBRE DEL PUESTO: Personal de apoyo administrativo		CÓDIGO: PA-A
REPORTA A: Jefe de Operaciones y Gerente Administrativo y RRHH		
COORDINA ACTIVIDADES CON: Gerente Administrativo y RRHH Mercadeo y Negocios Jefe de Operaciones		SUPERVISA A: No aplica.-

Responsabilidades:

1. Atención a clientes.
2. Realizar los cobros de los servicios prestados.
3. Manejo de caja chica.
4. Manejo de suministros de oficina.
5. Coordinación de los viajes.
6. Elaboración de memos y cartas.
7. Asistencia directa de Gerencias.
8. Archivar consumo de gasolina.
9. Coordinación de las compras que solicita Gerencia.
10. Control del fax y correspondencia.
11. Cobros a clientes acuerdo al listado entregado por el Gerente Administrativo.
12. Ingreso de datos al sistema.
13. Mantener un control de los servicios básicos
14. Apoyo al Gerente General en lo que requiera.
15. Coordinación de actividades sociales de la empresa.
16. Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.

Competencias:

1. Desarrollo y dirección de personas.
2. Trabajo en equipo y cooperación.
3. Liderazgo.
4. Pensamiento analítico y conceptual.
5. Autocontrol.
6. Confianza en sí mismo.
7. Comportamiento ante fracasos.
8. Compromiso con la organización.
9. Iniciativa.

Habilidades:

1. Manejar los diferentes formatos.
2. Expresarse claramente en forma oral y escrita.
3. Realizar cálculos numéricos con rapidez y precisión.
4. Manejo de programas bajo el ambiente de Windows.
5. Preparación de informes.

6.6.2.2 Área Operativa

El área operativo está compuesta por 21 personas, 1 Jefe de Operaciones y 25 motoristas que son los encargados del manejo de las unidades y traslado de las personas que contratan los servicios.

- **Jefe de Operaciones**

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Operaciones		CÓDIGO: J-O
REPORTA A: Gerente Administrativo y RRHH		
COORDINA ACTIVIDADES CON: Gerente General Gerente Administrativo y RRHH Mercadeo y Negocios	SUPERVISA A: Personal de apoyo administrativo Motoristas	

Responsabilidades:

1. Administrar eficientemente los recursos humanos, financieros y materiales asignados, así como proporcionar los servicios generales de apoyo, de acuerdo a los programas de trabajo de las diferentes áreas que integran la empresa, cumpliendo tanto con las políticas establecidas por la administración.
2. Gestiona, distribuye y dispone los recursos para realizar las actividades de evaluación, mejoramiento y seguimiento a la implementación de las acciones preventivas y correctivas en los procesos que lidera la unidad administrativa a su cargo.
3. Define parámetros de estructuración del catalogo de indicadores, rango, frecuencia y responsables de su evaluación, en la Unidad Administrativa a su cargo.
4. Supervisa y controla las actividades y labores de las unidades que tiene a su cargo.

Competencias:

1. Buen manejo de personal
2. Trabajo en equipo cooperación
3. Liderazgo
4. Autocontrol
5. Confianza en sí mismo
6. Iniciativa
7. Compromiso con la organización
8. Motivación al logro

Habilidades:

1. Trabajar bajo presión
2. Orientación a resultados
3. Capacidad de adaptación y flexibilidad

- **Motoristas**

NOMBRE DEL PUESTO: Motoristas		CÓDIGO: M-1
REPORTA A: Jefe de Operaciones y Gerente Administrativo y RRHH		
COORDINA ACTIVIDADES CON: Gerente Administrativo y RRHH Jefe de Operaciones	SUPERVISA A: No aplica.-	

Responsabilidades:

1. Estar al servicio de la empresa.
2. Llevar a mantenimiento la unidad de transporte.
3. Realizar de una forma eficiente los recorridos y viajes asignados.
4. Velar por el aseo y cuidado de la unidad a su cargo.
5. Apoyar a la administración en el traslado de personal

Competencias:

1. Mecánica en general
2. Poseer licencia liviana

Habilidades:

1. Capacidad de adaptación y flexibilidad
2. Trabajar bajo presión
3. Excelente historial en el manejo de vehículos y autobuses.

6.6.3 PLAN DE CAPACITACIÓN

Según el Ing. Luis Ángel Di Nucci y lo que expone en su Plan Estratégico de Capacitación, el cual consiste en un conjunto de actividades conexas que involucren relevamientos de información, diagnósticos puntuales y diseño e implementación de cursos, talleres o módulos de capacitación estructurados y enfocados según niveles y aéreas.

El plan de capacitación debe ser considerado como una actividad planificada, cuyo propósito debe encaminarse al desarrollo integral de los miembros de la organización. En este caso particular debe orientarse a la sociabilización de los nuevos cambios que se darán dentro de la empresa, como ser la implementación de una estructura organización dentro de AYZA Express. Adicional a lo anterior es necesario sensibilizar y conscientizar a los empleados del lineamiento que la empresa busca alcanzar en cuanto el alineamiento de su Misión, Visión y Objetivos. Esto es una contribución para el desarrollo de actitudes orientadas a mejorar el desempeño laboral.

Entre los beneficios de un plan de capacitación tenemos:

- Posibilita al empleado el aprestarse para la toma de decisiones y para la solución de conflictos.
- Impulsa el desarrollo individual y la confianza en sí mismo del individuo.
- Brinda una gran cantidad de herramientas imprescindibles para el manejo de problemas que pudieren sucederse en la organización.
- Arriba a la concreción de metas individuales.
- Mejora el nivel de satisfacción en el puesto.
- Fomenta la comunicación entre los empleados de una misma unidad de organización.
- Ayuda a la integración de grupos.
- Transforma el clima organizacional en la organización, convirtiéndolo en un ambiente más agradable.
- Mejora del conocimiento del puesto a todos los niveles

- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Es un poderoso auxiliar para la conversión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.
- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda a la orientación de nuevos empleados.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella. (Di Nucci, 2005)

Lo que se espera del plan de capacitación según el Plan de Capacitación 2010 – 2012 de CODECHOCO:

- Cambio de conducta en el personal.
- Impacto positivo en la productividad de la empresa.
- Mejoría en el desempeño después de la capacitación.
- Incremento en su rendimiento y desempeño en sus asignaciones laborales.
- Elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo.
- Estén mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos.
- Aumento de los conocimientos y habilidades necesarias. (Perea, Portocarrero Córdoba, & Arriaga Guevara, 2010 2012)

Como propuesta se tiene **Capacitaciones de Corta Duración**. Estas son las que se realizan a través de cursos, seminarios, talleres, conferencias, foros, etc., organizados directamente por entidades u organismos diferentes a la entidad; y, **Cursos de Inducción y Re inducción** que son cursos programados y ejecutados, por medio de los cuales se suministra a los empleados y miembros de la organización, información acerca de la misión institucional, ubicación y organigrama, normatividad administrativa, beneficios, deberes y derechos, responsabilidad moral, social y económica. Además, incluye acciones para desarrollar la motivación, sentido de pertenencia e identidad con la institución. El programa de reinducción está dirigido a reorientar la integración del empleado a la cultura organizacional en virtud de los cambios producidos en cualquiera de los asuntos a los cuales se refieren sus objetivos (Perea, Portocarrero Córdoba, & Arriaga Guevara, 2010 2012).

Los tipos de capacitación sugeridos son:

1. Sistema Institucional

Que incluya temas como: Planeamiento estratégico, Administración y Organización, Cultura Organizacional, Gestión de cambio.

Este tipo de capacitaciones es necesario que la empresa lo implemente para socializar con todos sus miembros todo lo referente a la administración y nueva organización de la empresa, así como familiarizarlos y dar una mejor apertura para los nuevos cambios a los que se la empresa se someterá. Esta capacitación será con la que deban iniciar el proceso de capacitación.

2. Imagen Institucional

Que incluya temas como: Relaciones Humanas, Mejoramiento del Clima Laboral, Relaciones Interpersonales, Servicio al Cliente.

Esto les permitirá mejorar las relaciones que tienen con sí mismos y con los demás lo que permitirá mejorar el ambiente laboral y desarrollar sus actividades en un mejor ambiente. También les ayudará con una de las principales metas de la empresa que es brindar un servicio de alta calidad.

3. Cursos Prácticos

Este tipo de capacitaciones se puede ir adecuando a las necesidades de la empresa. Para el caso, se pueden buscar opciones como talleres básicos de mecánica para los motoristas. Así como talleres de administración de recursos humanos que les sirva para poder mejorar o mantener las relaciones personales con los miembros de la organización.

Las capacitaciones de tipo “Imagen Institucional” especialmente las de servicio al cliente y relaciones interpersonales, se recomiendan realizarlas dos veces al año, es decir, cada seis meses. El costo de impartir estas capacitaciones tiene un valor promedio entre los L. 10,000.00 y L. 15,000.00, esto dependerá de la cantidad de personas que participen en la capacitación y, el tiempo de duración de la misma.

Como una sugerencia adicional AYZA Express es una empresa que cuenta con los beneficios de INFOP y la Cámara de Comercio de Tegucigalpa, por lo que deben de estar al tanto de los cursos impartidos por estas entidades y de esta manera aprovechar los beneficios que éstas brindan sin mayores costos. En el caso de INFOP se investigó que depende de la cantidad de personas que participen de dicha capacitación, este instituto les facilita que sea el capacitador quien se mueva a la empresa, por lo cual debería ser aprovechado.

BIBLIOGRAFÍA

1. Ayestas, N. (2010). *Planificación Estratégica de Marketing*. Tegucigalpa.
2. Baca, D. G., & Gillen Baquedano, K. J. (2012). *Desarrollo del Desempeño En Gestión de Recurso Humanos: Caso Unicomer de Honduras*. Tegucigalpa.
3. Blaikie, N. (2007). *Approaches to Social Enquiry* (2da ed.). Malden, USA: Cambridge Polity Press.
4. Blaikie, N. (2010). *Designing Social Research: The Logic of Anticipation* (2da ed.). Malden, USA: Cambridge. Polity Press.
5. Bohlander & Snell. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cengage Learning.
6. Briones, G. (1998). *Métodos y técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales*. México: Trillas.
7. Chiavenato, I. (1999). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. México: Mc Graw Hill.
8. Daft, R. L. (2007). *Teoría y diseño organizacional* (9a edición ed.). (J. R. Martínez, Ed.) México, México: THOMSON.
9. Deal, T., & Kennedy, A. (1985). *Cultura Corporativa*. México: Fondo Educativo Interamericano.
10. Di Nucci, L. A. (Marzo de 2005). *Scribd*. Recuperado el 06 de Septiembre de 2012, de <http://es.scribd.com/doc/13178400/Plan-Estratégico-de-Capacitación>
11. Díaz García, I. (09 de Abril de 2009). *isabeldiazgarcia.blogspot.com*. Recuperado el 20 de sept de 2012, de <http://isabeldiazgarcia.blogspot.com/>

12. Fincowsky, F., B., E., & M. J. (2011). *Comportamiento Organizacional, Enfoque para América Latina* (Primera Edición ed.). (G. Domínguez, Ed.) Naucalpan de Juárez, México, México: Pearson.
13. Gareth, J. (2008). *Teoría Organizacional*. México: Pearson Educación.
14. Gerry Johnson, Kevan Scholes. (1997). *Dirección Estratégica*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
15. Gilles, G. (1992). *Planificación Estratégica de los Recursos Humanos*. Santafé de Bogotá: Legis.
16. Gómez, L. D., & Solís Paz, D. E. (2012). *Diagnóstico del Pensun Académico de la Maestría En Dirección de Recursos Humanos de UNITEC*. Tegucigalpa.
17. Green, K. J. (2011). *Análisis y Contribución al Mejoramiento de la Estructura Organizacional de la Secretaría de Estado en el Despacho de los Pueblos Indígenas y Afrohondureños (SEDINAFROH)*. Tegucigalpa.
18. Hellriegel, Slocum, Woodman, . (1998). *Comportamiento Organizacional*. México: Soluciones Empresariales.
19. Herrera Salas, C. P. (2007). *Levantamiento de Procesos en la empresa ASISTECOM CIA LTDA para desarrollar un sistema de calidad total*.
20. Hill, C. W., & Jones, G. (2008). *Administración Estratégica*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
21. Hitt, M. A., Black, J. S., & Porter, L. W. (2006). *Administración*. México: Pearson.
22. Hodgetts, R., & Altman, S. (1989). *Comportamiento en las Organizaciones*. Naucalpan de Juárez Edo. de México: McGraw-Hill.
23. Johnson, G., & Scholes, K. (2001). *Dirección Estratégica*. Madrid: Prentice Hall.

24. Juárez Sánchez, M. (24 de Noviembre de 2008). Como Agregar Valor a la Organización.
25. Katz, D., & Kahn, R. (1995). *Psicología Social de las Organizaciones*. Santafé de Bogotá: Trillas.
26. rieger, M. (2001). *Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales* (Primera ed.). Buenos Aires: Prentice Hall.
27. Lom, A. (06 de 2006). *GestioPolis*. Recuperado el 06 de septiembre de 2012, de <http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/ger/teoria-de-la-organizacion-y-su-administracion.htm#mas-autor>
28. Monsalve, A. M. (1989). *La Cultura y los Ciclos Vitales de la Organización*. Caracas: Monte Avila.
29. Perea, L., Portocarrero Córdoba, S. L., & Arriaga Guevara, Y. (2010 2012). www.codechoco.gov.co. Recuperado el 06 de Septiembre de 2012, de http://www.codechoco.gov.co/files/PLAN_CAPACITACION_%202010_2012.pdf
30. Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
31. Ríos, M. F. (24 de 01 de 2012). *digitalware*. Recuperado el 05 de septiembre de 2012, de <http://190.144.137.58/glosario/r.htm>
32. Salas, C. P. (2007). *Levantamiento de Procesos en la empresa ASISTECOM CIA LTDA para desarrollar un sistema de calidad total*.
33. Sampieri. (2007). *Metología de la investigación*. Perú: hg.
34. Serrano, D. A. (05 de 2011). *Gerencie.com*. Recuperado el 26 de Agosto de 2012, de <http://www.gerencie.com/teoria-organizacional.html>

35. Stephen P. Robbins, T. A. (2009). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México: PEARSON.

ANEXOS

Mejoramiento Organizacional y Operativo de Las Empresas

Entrevista para propietarios de AYZA Express

1. ¿Por qué no cuenta la empresa con un organigrama o estructura definida?
2. ¿Cuáles son las funciones que realiza dentro de la empresa?
3. ¿Según su experiencia en la empresa, que considera necesario implementar o mejorar, y por qué?
4. ¿Cómo se organizan las actividades dentro de AYZA Express?
5. ¿Cómo es la relación entre empleados y propietarios?
6. ¿Por qué considera necesario hacer esta mejora?

Buen día,

Somos estudiantes de la maestría de Administración de Proyectos de UNITEC, en este momento estamos realizando una investigación para contribuir al desarrollo organizacional de AYZA Express.

Por lo que solicitamos de su colaboración respondiendo las siguientes preguntas:

1. ¿Considera usted que la organización es un buen lugar para trabajar?

Si _____ ¿Por qué? _____
No _____ ¿Por qué? _____

2. ¿Comparado con el año pasado, la calidad laboral ha mejorado?

Si _____
No _____ ¿Por qué? _____

3. ¿Conoce y entiende la visión y misión de la empresa?

Si _____
No _____

4. ¿Está satisfecho y comprometido con las normas principales de AYZA Express?

Si _____
No _____

5. ¿Sabe a quién debe acudir cuando tiene un problema relacionado con el trabajo?

Si _____
No _____

6. ¿Es tratado(a) con respeto por sus compañeros, supervisores, y gerencia?

Si _____
No _____

7. ¿Es fácil acceder a su supervisor(a) cuando lo necesita?

Si _____

No _____ ¿Por qué? _____

8. ¿El supervisor(a) o jefe es justo(a) en el trato con todos sus empleados?

Si _____

No _____ ¿Por qué? _____

9. ¿Está satisfecho(a) con los beneficios de la empresa?

Si _____

No _____ ¿Por qué? _____

10. ¿Su Jefe Directo realiza reuniones para Informar y Generar Confianza y Respeto entre los miembros del equipo?

Si _____

No _____

Buen día,

Somos estudiantes de la maestría de Administración de Proyecto de UNITEC, en este momento estamos realizando una investigación para contribuir al desarrollo organizacional de AYZA Express.

Por lo que solicitamos de su colaboración respondiendo las siguientes preguntas:

1. ¿Desde hace cuándo es usted cliente de AYZA Express?

2. Cuándo usted se comunica con AYZA Express ¿Cómo califica la atención recibida?

_____ Mala

_____ Regular

_____ Buena

_____ Muy Buena

_____ Excelente

3. ¿Qué aspectos valora más en este tipo de empresa?

_____ Precio

_____ Calidad

_____ Servicio

4. ¿Cómo califica a la organización?

_____ Mala

_____ Regular

_____ Buena

_____ Muy Buena

_____ Excelente

5. ¿Cómo calificaría el cumplimiento de la empresa de acuerdo a sus expectativas?

_____ Malo

_____ Regular

_____ Bueno

_____ Muy Bueno

_____ Excelente

6. ¿Cómo califica en general la calidad del servicio?

_____ Malo

_____ Regular

_____ Bueno

_____ Muy Bueno

_____ Excelente

7. De acuerdo al servicio recibido ¿Cómo califica al personal que le atiende?

_____ Malo

_____ Regular

_____ Bueno

_____ Muy Bueno

_____ Excelente

8. ¿Por qué prefiere o qué lo motiva principalmente a utilizar los servicios de AYZA Express?

9. ¿Qué cambios sugieren o mejorarían del servicio prestado hasta ahora por AYZA Express?
