

TECNOLOGICO NACIONAL DE MEXICO
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE VILLAHERMOSA

MAESTRIA EN PLANIFICACION DE EMPRESAS Y DESARROLLO REGIONAL

TESIS

**ANÁLISIS DE LA PRODUCTIVIDAD EN FARMACIAS DEL
AHORRO, ZONA RUIZ CORTINES EN VILLAHERMOSA, TABASCO, PARA UNA
PROPUESTA DE MEJORA.**

**PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN PLANIFICACION DE EMPRESAS Y DESARROLLO REGIONAL**

CANDIDATO

ADÁN TORRES TORRES

N° CONTROL

M18301371

DIRECTOR DE TESIS

DR. EZEQUIEL NOTARIO PRIEGO

VILLAHERMOSA, TABASCO. NOVIEMBRE 2020

Carretera Villahermosa-Frontera Km. 3.5 Cd. Industrial C.P. 86010

Villahermosa, Tab. México Tel. 01 (993) 3530259, Ext. 101 e-mail: dir_villahermosa@tecnm.mx

www.tecnm.mx | villahermosa.tecnm.mx.





"2020, Año de Leona Vicario, Benemérita Madre de la Patria"

Villahermosa, Tabasco, **27/noviembre/2020**

ASUNTO: CONSTANCIA DE DICTAMEN

MTI. MAXIMILIANO SANTIAGO PÉREZ
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
PRESENTE.

Los que suscriben: DR. EZEQUIEL NOTARIO PRIEGO, DRA. JUANA MARÍA MOREJÓN SÁNCHEZ, M.C. LETICIA LÓPEZ VALDIVIESO y DR. JOSÉ LUIS MENESES HERNÁNDEZ, sinodales del C. ING. ADÁN TORRES TORRES con Número de Control M18301371, estudiante del programa de posgrado de la Maestría en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional, después de haber realizado la primera revisión del trabajo profesional, cuyo tema es "Análisis de la productividad en Farmacias del Ahorro, zona Ruiz Cortines en Villahermosa, Tabasco, para una propuesta de mejora", hacemos constar que se determinó APROBADO.

Esperando que esta información sea de utilidad para continuar con los trámites de titulación correspondientes.

ATENTAMENTE

Excelencia en Educación Tecnológica
Tierra, Tiempo, Trabajo y Tecnología

DR. EZEQUIEL NOTARIO PRIEGO

M.C. LETICIA LÓPEZ VALDIVIESO

DRA. JUANA MARÍA MOREJÓN SÁNCHEZ

DR. JOSÉ LUIS MENESES HERNÁNDEZ

c.c.p. Archivo
Dr. Francisco López Villarreal – Coordinador de la Maestría
FLV/flv





"2020, Año de Leona Vicario, Benemérita Madre de la Patria"

Villahermosa, Tabasco, **15/diciembre/2020**

DEPARTAMENTO: División de Estudios de Posgrado e Investigación

NO. DE OFICIO: DEPI/329/2020

ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

C. ING. ADÁN TORRES TORRES
ESTUDIANTE DE LA MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN
DE EMPRESAS Y DESARROLLO REGIONAL
PRESENTE

De acuerdo al fallo emitido por la comisión revisora integrada por los CC.: **DR. EZEQUIEL NOTARIO PRIEGO, DRA. JUANA MARÍA MOREJÓN SÁNCHEZ, M.C. LETICIA LÓPEZ VALDIVIESO Y DR. JOSÉ LUIS MENESES HERNÁNDEZ**, y considerando que cubre todos los requisitos del Reglamento de Titulación en vigor, se da a usted la autorización para que proceda a imprimir su trabajo profesional titulado:

"Análisis de la productividad en Farmacias del Ahorro, zona Ruiz Cortines en Villahermosa, Tabasco, para una propuesta de mejora"

Hago de su conocimiento lo anterior para los efectos y fines correspondientes.

A T E N T A M E N T E
Excelencia en Educación Tecnológica.
Tierra, Tiempo, Trabajo y Tecnología.



DIYISIOI DE IITUDK>I DE
POIGtUOO S:VUTJOJ(-t

MTI. MAXIMILIANO SANTIAGO PÉREZ
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

c.c.p. Archivo
Dr. Francisco López Villarreal - Coordinador de la Maestría
FLV/flv



VILLAHERMOSA, TABASCO A 18 DICIEMBRE DE 2020

A QUIEN CORRESPONDA:

Por medio de la presente, el que suscribe **C. ING. ADAN TORRES TORRES**, que he cursado la Maestría en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional, habiendo realizado la tesis que se titula **“ANÁLISIS DE LA PRODUCTIVIDAD EN FARMACIAS DEL AHORRO, ZONA RUIZ CORTINES EN VILLAHERMOSA, TABASCO, PARA UNA PROPUESTA DE MEJORA.”**, cedo los derechos de la misma al TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO.

Se extiende la presente en la Ciudad de Villahermosa, Tabasco a los **dieciocho días del mes de diciembre de 2020.**

Atentamente.

Ing. Adan Torres Torres

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Adan Torres Torres', with a stylized flourish at the end.

No. Control. M18301371

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme salud y permitirme llegar a cumplir una meta más.

A mis padres por su apoyo incondicional, sus consejos y por ser parte fundamental de este logro.

A mis profesores por sus enseñanzas y conocimientos que me transmitieron a lo largo de la maestría que permitieron tener las bases para la realización del presente proyecto.

A mi tutor por su apoyo, enseñanzas y consejos dados para alcanzar la realización de este proyecto.

Al CONACYT por brindarme el apoyo para la realización del presente proyecto.

A la empresa FARMACIAS DEL AHORRO por brindarme las facilidades para llevar a cabo este proyecto, así como información de importancia para el mismo.

A mis compañeros y a todas las personas que hicieron posible la realización del presente proyecto.

MUCHAS GRACIAS

RESUMEN

En la presente investigación se realizara un análisis de la productividad en farmacias del ahorro, zona Ruiz Cortines, con el fin de tener un escenario real del que se pueda partir para conocer la productividad en dicha zona, para ello es importante analizar el contexto actual para determinar que variables puedan afectar al momento de realizar el análisis debido, al termino se procederá al análisis de las características de las sucursales de dicha zona, que en la actualidad cuenta con 6 sucursales, de manera que se aplicaran herramientas formales de medición de contextos en las 6 sucursales de la zona para así tener una idea clara de la productividad de está, una vez que se haya finalizado la recolección de los datos que se requieren para realizar un análisis integral de la productividad se analizaran los resultados obtenidos en las diferentes sucursales y al final por cada sucursal se obtendrá un resultado diferente que dependerá del contexto y del recurso humano que haya en dicha sucursal, así como también de las variables que puedan incidir en cada una de ellas.

Por lo tanto, se procederá a analizar los resultados obtenidos en cada una de las sucursales, para que se puedan comparar e interpretar cual o cuales sucursales tienen mayor productividad y de ahí poder generar una propuesta que nos permita tener un mejoramiento de la productividad en las 6 sucursales de la zona. En esta investigación se utilizarán herramientas formales de medición de contextos como es el caso de los autodiagnósticos, aplicación de encuestas, así como también de indicadores y el análisis de datos anteriores. Estas herramientas ayudaran a conocer el contexto en que se desarrolla la investigación, ya que permiten saber el estado en que se encuentran el recurso

humano, la infraestructura, sus procesos, así como también la manera en que las variables del contexto afectan en la productividad de la organización.

ABSTRAC

In the present investigation an analysis of the productivity in Farmacias del Ahorro, Ruiz Cortines area will be carried out, in order to have a real scenario from which one can depart to know the productivity in said area, for this, it is important to analyze the current context for determine what variables may affect the time of performing the analysis due, once determined this will proceed to analyze the characteristics of the branches of the area, which currently has 6 branches, at the end formal tools for measuring contexts in the 6 branch offices of the area to have a clear idea of the productivity of this area, once the data required for a comprehensive analysis of productivity has been collected, the results obtained in the different branches and at the end for each branch a different result will be obtained that will depend on the context and human capital that there is in said branch, as well as the variables that may affect each one of them.

Once all this has been done, we will analyze the results obtained in each of the branches, so that we can compare and interpret which branch or offices have the highest productivity, and from there we can generate a proposal that allows us to improve productivity. The 6 branches of the area. In this research, formal context measurement tools will be used, such as self-diagnostics, survey application, as well as indicators and analysis of data and sales and productivity background for a specific period of time.

INDICE

TEMAS	PAGINAS
RESUMEN	2
ABSTRAC	4
LISTADO DE TABLAS	8
LISTADO DE FIGURAS	8
LISTADO DE GRAFICAS	9
INTRODUCCION	11
CAPITULO 1 GENERALIDADES	
1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	12
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.3 JUSTIFICACIÓN	14
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	15
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
1.5 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.6 METAS DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.7 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	16
1.8 IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES	17
1.8.1 VARIABLE DEPENDIENTE	17

1.8.2 VARIABLE INDEPEDIENTE	17
1.9 HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION	18
1.10 TIPO DE INVESTIGACIÓN	18
CAPÍTULO 2. MARCOS DE REFERENCIA	
2.1 MARCO INTERNACIONAL	20
2.2 MARCO NACIONAL	21
2.3 MARCO CONTEXTUAL	
2.3.1 ANTECEDENTES HISTÓRICO	22
2.3.2 UBICACIÓN DE LA ZONA	25
2.3.3 POBLACIÓN DE LA ZONA	26
2.3.4 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	27
2.3.5 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA	27
2.3.6 SITUACIÓN ACTUAL	31
2.4 MARCO TEÓRICO	32
2.4.1 PRODUCTIVIDAD DE ACUERDO A ALGUNOS AUTORES	36
2.4.2 FACTORES QUE INTEGRAN LA PRODUCTIVIDAD	39
2.5 MARCO CONCEPTUAL	42
CAPITULO III MARCO METODOLOGICO	
3.1 DISEÑO METODOLOGICO	44
3.2 POBLACION Y MUESTRA	44
3.3 METODOS UTILIZADOS	46
3.3.1 METODO DELPHI	46
3.3.2 ENCUESTA DE CLIMA LABORAL	47
3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	48

3.4.1 INSTRUMENTO INTEGRAL PARA LA MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD	48
3.4.2. ENCUESTA DE CLIMA LABORAL	51
3.4.3 METODOLOGIA	53
3.5 INSTRUMENTOS ELABORADOS	54
3.6 MODELO METODOLOGICO	63
3.6.1 DESCRIPCION DEL MODELO	64
CAPITULO IV RESULTADOS	
4.1 ANALISIS DE RESULTADOS	
4.1.1 ANALISIS DE RESULTADOS ENCUESTA DE CLIMA LABORAL	65
4.1.2 ANALISIS DE RESULTADOS INSTRUMENTO INTEGRAL PARA LA MEDICION DE LA PRODUCTIVIDAD	80
4.1.3 TABLA DE RESULTADOS	96
4.2 MODELO DE PRODUCTIVIDAD	97
4.2.1 INTERPRETACIÓN DEL MODELO	98
CAPITULO V. CONCLUSIONES	100
ANEXOS	101
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	109

LISTADO DE TABLAS

NO.	NOMBRE	PAGINA
1	Instrumento integral para la medición de la productividad.	54
2	Encuesta de clima laboral.	61
3	Tabla de resultados de instrumento integral para la medición de la productividad.	95

LISTADO DE FIGURAS

NO.	NOMBRE	PAGINA
1	Mapa de la ciudad de Villahermosa.	25
2	Organigrama Farmacias del Ahorro zona sur.	28
3	Modelo metodológico.	63
4	Propuesta del modelo de desarrollo.	96

LISTADO DE GRAFICAS

NO.	NOMBRE	PAGINA
1	Capacitación.	65
2	Funciones del puesto.	66
3	Apoyo y confianza.	67
4	Reacciona de buena manera.	67
5	Fomenta una relación positiva.	68
6	Brindan herramientas.	69
7	Se aceptan ideas y sugerencias.	69
8	Se proporciona retroalimentación.	70
9	Recibe orientación de forma adecuada.	71
10	Planificación y organización del trabajo.	71
11	Cuenta con material necesario.	72
12	Orden y limpieza.	73
13	Mis objetivos personales están en relación con los de la empresa.	73
14	Cumplo con las metas trazadas.	74
15	Me siento a gusto con mi grupo de trabajo.	75
16	Ascender en la empresa.	75
17	Me siento contento de pertenecer a la empresa.	76
18	Otra opción de empleo.	77
19	Resultado de los elementos de la encuesta de clima laboral.	78
20	Mediciones relacionadas con el cliente final.	80
21	Mediciones y/o desempeño del proceso.	81
22	Alianza con proveedores.	82

23	Medición del esquema de documentación en la organización.	83
24	Entrenamiento para el desarrollo de habilidades y destrezas.	84
25	Benchmarking.	85
26	Medición del enfoque de liderazgo.	86
27	Esquema para la medición de la productividad.	87
28	Evolución del recurso humano.	88
29	Evolución del nivel directivo.	89
30	Planeación estratégica.	90
31	Cuidado del ambiente.	91
32	Resultado de los elementos del instrumento integral para la medición de la productividad.	92

INTRODUCCION

En la actualidad es de suma importancia realizar un análisis de la productividad de la organización, debido a que es necesario saber dónde está y hacia dónde se dirige, esto con el fin de tener una idea clara del presente, así como de los planes a futuro. Es por ello que se requiere realizar un análisis en algunas de las sucursales anteriormente señaladas para poder analizar, interpretar, controlar las posibles situaciones que se estén presentando.

La presente investigación surgió con la necesidad de abordar el tema de la productividad en la farmacia, su impacto en la organización, así como el analizar de qué manera las variables del contexto afectan a la productividad.

A su vez es importante conocer de primera mano cómo está la organización, sus fortalezas y oportunidades que a su vez nos indican, lo que se está haciendo bien y sus oportunidades que son en donde se puede crecer. Así como también conocer sus debilidades y amenazas que es lo que no deja crecer, así como las estrategias de su competencia.

Partiendo de realizar un análisis de la productividad en dicha zona, generando un modelo de mejoramiento de la productividad y aplicándolo correctamente se logrará el objetivo de incrementarla en todas las sucursales de dicha zona, se pretende aplicar el modelo que vaya de acuerdo a lo establecido y a la demanda de los contextos actuales.

CAPITULO 1 GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo al estudio realizado por (Castro y Marín, 2009) en las microempresas y pequeñas y medianas empresas (PyME) del rubro farmacias en el municipio San Cristóbal del estado Táchira, puso de manifiesto que en el 71% de las empresas no se maneja un concepto formal de productividad, en más del 50% no se mide la productividad, el 68% de los farmacéutas encuestados manifestó la importancia de su personal en la productividad, sin embargo, no realizan estudios de la productividad en los que pueda determinarse el impacto del trabajo del empleado, lo cual permita ejercer mejoramiento en la gestión del recurso humano con fines productivos.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad las organizaciones como parte del enfoque integral y de las exigencias del presente es necesario contar con altos estándares de calidad y productividad, es por ello que se requiere generar una planificación adecuada de las actividades de la organización, llevarla a cabo, y tener un control de la misma a su vez analizar cada cierto tiempo si se está cumpliendo las expectativas requeridas. Es por ello que en el presente trabajo surge la necesidad de realizar un análisis de la productividad debido a que existen problemáticas en las diferentes áreas de trabajo, esto con el fin de analizar, y generar alternativas de solución a estos problemas partiendo de un modelo de desarrollo.

Se observa actualmente que farmacias del ahorro se encuentra en un proceso de cambios y de adaptación al contexto actual debido a esto se presentan algunos problemas administrativos, operativos y de atención al cliente que pueden generar una baja productividad de dicha zona de estudio.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Actualmente el área de servicios de salud en nuestro país ha sufrido constantes cambios, lo que ha llevado a una crisis generalizada. En el estado de Tabasco el problema es que existe un desabasto de medicamentos, lo que ha obligado a los consumidores a buscar alternativas, es por ello que en las organizaciones dedicadas al ramo de servicios de salud surge la necesidad de adaptarse a tales cambios de contexto y ofrecer soluciones integrales de bienestar, por ello el grupo farmacias del ahorro busca ofrecer servicios de calidad, derivado de esto es necesario realizar un análisis de la productividad en las sucursales para tener un escenario real que nos permita saber dónde está posicionada la empresa, y así poder tener una ventaja competitiva frente a la competencia.

La presente investigación tendrá múltiples beneficios para la cadena farmacéutica entre los cuales están con contar con datos y estadísticas actuales acerca de la productividad, además de una propuesta de mejoramiento de la productividad que al implementarse de manera adecuada en todas las sucursales se podrá llegar a obtener buenos resultados en este ámbito de estudio, así como lograr los objetivos planteados y poder lograr una ventaja competitiva frente a la competencia a nivel local.

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un análisis de la productividad en farmacias del ahorro, zona Ruiz Cortines, en Villahermosa, Tabasco con el propósito de tener un escenario integral, que permita generar un modelo de mejoramiento de la productividad.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

✓ Realizar un diagnóstico integral mediante la aplicación de herramientas formales de medición de contextos de tal forma que se parta de lo general a lo particular.

✓ Diseñar una propuesta de mejoramiento de la productividad en farmacias del ahorro zona Ruiz Cortines, en Villahermosa, Tabasco.

1.5 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El presente trabajo de investigación se desarrolla en las sucursales de las farmacias del ahorro, ubicadas en la zona Ruiz Cortines, en la ciudad de Villahermosa, Tabasco, en el periodo de tiempo comprendido de agosto de 2018 a mayo de 2020.

1.6 METAS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Obtener un escenario real de la zona en base al estudio de la productividad.
2. Diseñar una propuesta de mejoramiento de la productividad.

1.7 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.

¿Influyen las variables, cultural, económica, tecnológica, social, ambiental y política sobre la productividad en las farmacias del Ahorro?

1.8 IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES Y FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Las variables son del tipo dependiente e independiente.

1.8.1 VARIABLE DEPENDIENTE

Productividad.

1.8.2 VARIABLE INDEPENDIENTE

X1= Cultural.

X4= Tecnológica.

X2= Social.

X5= Ambiental.

X3= Económica.

X6= Política.

.

1.9 HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION

Las variables cultural, económica, tecnológica, social, ambiental y política influyen sobre la productividad en las farmacias del Ahorro, de la zona Ruíz Cortines, en Villahermosa, Tabasco.

1.10 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación que se pretende utilizar son:

La investigación cuantitativa: ya que se pretende obtener, recopilar y analizar datos obtenidos de distintas fuentes. Se analizarán datos de los instrumentos que van a permitir conocer el avance de los elementos en cada área de la organización, en base a estos resultados se diseñaran graficas que muestren el % de avance de estos elementos, para el análisis y la propuesta de mejora.

Se emplearán la investigación la documental.

La **Documental** ya que se recurrirá a documentos y estadísticas para realizar el análisis, así como los antecedentes de investigaciones relacionadas, para tener un escenario integral de la problemática que ayude a la propuesta de soluciones integrales para la organización. Además de aplicar encuestas y evaluaciones a las farmacias perteneciente a dicha zona.

A su vez la investigación se divide en lo siguiente:

Descriptivo; Ya que esta describe las tendencias de un grupo o población. También busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, instituciones, organizaciones, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

Correlacional; La finalidad de estos estudios es conocer la asociación e interrelación que existen entre conceptos, variables, categorías, o elementos de un entorno en particular. En algunas ocasiones solamente se analizan la relación de dos variables, pero se recomienda estudiar el vínculo entre tres o más variables.

CAPÍTULO 2 MARCOS DE REFERENCIA

2.1 MARCO INTERNACIONAL

Referente a un trabajo de investigación titulado Eficiencia y productividad de la distribución farmacéutica en España se obtuvo que: “analizando la evolución temporal de la productividad de 41 distribuidores durante el periodo 1993-2000. Analizar este sector desde un punto de vista tecnológico resulta interesante ya que la introducción de nuevas técnicas para el tratamiento de los pedidos (robots) y la mejora de las aplicaciones informáticas han permitido incrementar la productividad de las empresas dedicadas a la distribución farmacéutica en los últimos años, como evidencian los resultados obtenidos”. (García Ochoa, González Fidalgo, 1993)

De acuerdo a (Domínguez Cruz, 2014) Dentro de la industria farmacéutica hay varios factores que influyen en la productividad y en la rentabilidad del negocio y uno de ellos es el tiempo de fabricación. Esto conlleva a que cada vez se esté buscando la mejora en cada operación, uno de los factores en los que se invierte el mayor tiempo dentro de la fabricación de medicamentos, es el acondicionamiento, ya que es en este proceso donde se requieren una gran cantidad de controles cuya finalidad es brindar al consumidor medicamentos con los más altos estándares de calidad. Aunado a esto, si estos controles en proceso se convierten en lugar de un beneficio en un tormento, debido no a la forma de realizar el control en proceso sino a la forma en la que está siendo documentado, hay que enfocar nuestro interés en el registro de éstos.

2.2 MARCO NACIONAL

Referente a un trabajo de investigación titulado “la productividad en México: Análisis por entidad federativa y sector manufacturero”, se obtuvo que al analizar los estados en relación a la productividad que aportan a nivel regional, por su sector manufacturero, la productividad se va a determinar por causas externas a la región, que a su vez dependerán de la situación geográfica y las características de la población, como también por su economía, por lo tanto la productividad es meramente de la región, tanto una zona que tenga características similares en cuanto a población, factores externo (inversión) y una economía fuerte puede ser una región sumamente productiva para el país. A su vez no se encontró relación entre el capital humano con el aumento de la productividad, lo cual en base a evidencias se demostró que a mayor calificación o grado académico la productividad no aumento, sino que se mantuvo constante. (Villalpando M.A, 2014)

Referente a un trabajo de investigación titulado “Cultura organizacional y productividad. estudio de caso en una microempresa productora de botanas en Metepec, Estado de México”, se obtuvo que al analizarla existían ciertos aspectos que no permiten a la organización tener una productividad deseada los cuales son, falta de comunicación con las áreas, lo cual afectaba al momento de la producción de las botanas, el cual causaba retrasos y mala calidad del producto, se encontró que no se cuenta con una fuerza de ventas, lo cual ocasiona tener bajas ventas y mermas de los productos, que a su vez ocasiona pérdidas para la organización. (Zepeda, 2018)

2.3 MARCO CONTEXTUAL

2.3.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Las transformaciones económicas del estado de Tabasco en los últimos 50 años han sido muy dinámicas y de importantes repercusiones sociales y ambientales. Tras el predominio del sector primario durante algunos siglos, se presentó una coyuntura histórica que favoreció el tránsito a una economía con preponderancia de la industria extractiva de hidrocarburos, hasta consolidarse en una basada en el comercio y la prestación de servicios.

En la administración de Mario Trujillo García (1971-1976) comenzó la transformación económica de la entidad, que se hizo evidente hacia 1980. La modernización, entendiéndola como un mejoramiento de la vida material de Tabasco, recibió impulso de la explotación de hidrocarburos, pero en menoscabo de la vida social y de la ecología. Las inversiones en el sector petrolero llegaron a Tabasco en mayores cantidades, de tal modo que los activos de PEMEX en la entidad aumentaron de 3200 millones a 21 000 millones de pesos en 1981; en sus últimos dos informes del sexenio, el gobernador hacía hincapié en el aumento de los recursos federales, pues las participaciones federales pasaron de 21 millones de pesos en 1970 a 288 millones en 1976, y a la exorbitante cantidad de 677 000 millones en 1988.

Para atraer inversiones hacia el sector secundario, el gobierno del estado impulsó el complejo Ciudad Industrial en la periferia noreste de la ciudad de Villahermosa. Se adquirieron varias hectáreas para construir una serie de bodegas que luego serían vendidas a las firmas interesadas

en establecer algún tipo de industria en la entidad. Ahí se instalaron, entre otras empresas, Bimbo, Marinela, Oleaginosas del Sureste e Industrializadora de Cacao. Además de espacios para la ubicación de empresas, se otorgaron algunos incentivos fiscales, créditos y facilidades. Esto ocasionó que en 1982 estuvieran instaladas en la ciudad de Villahermosa 65 empresas sólo dos de ellas existían antes de 1977, las cuales empleaban a 4455 trabajadores y habían invertido un total aproximado de 2756 millones de pesos. Además, estaban en proceso de apertura otras 15.

Entre 1970 y 1990, se erigieron en Villahermosa el complejo comercial, de negocios, turístico y habitacional Tabasco 2000 ,donde se ubican Galerías Tabasco, unidades habitacionales como Nueva Imagen, Multi 80, Los Ríos, colonia Petrolera, Campestre o Carrizal, el palacio municipal de Centro, el planetario, el centro administrativo, el club Campestre, el parque La Choca y algunos hoteles, la Ciudad Industrial, la colonia popular INDECO, el aeropuerto internacional, el periférico, los palacios de los poderes legislativo y judicial, hospitales, escuelas, mercados, el teatro del estado, el Centro de Investigación de las Cultura Olmeca y Maya (CICOM), museos, el parque zoológico Yumká, glorietas, fuentes, puentes y pasos a desnivel, entre otras obras de gran importancia. Surgieron nuevas colonias y algunas aumentaron en número de viviendas y fraccionamientos, como Casablanca, Espejos 1 y 2, Heriberto Kehoe, Electricistas, Lindavista, Atasta, Tamulté, Magisterial, Lidia Esther y Arboledas, entre muchas otras.

Con la política de libre comercio y el interés del gobierno local por transformar la economía en prestadora de servicios y centro de negocios, a la capital de Tabasco llegaron entre 1991-2012 inversiones de importantes firmas, como las del grupo:

- Walt-Mart Aurrerá
- Modatelas
- Elektra
- The Home Depot
- Chedraui
- Coppel
- Suburbia
- Sanborn's
- C & A
- Sam's Club
- Office Depot
- Farmacias del Ahorro
- Vips
- Liverpool
- Farmacias Unión
- El Portón
- Palacio de Hierro
- Farmacias Yza
- Soriana
- Sears
- Cinépolis
- Del Sol
- Fábricas de Francia
- Cinemex
- Parisina
- City Club
- Comercial Mexicana.

Aumentaron las inversiones de las compañías de telecomunicaciones; Telcel, Iusacell, Nextel, Movistar, Sky, Cablecom, Televisa, TV Azteca, etcétera y empresas de seguros. También los bancos abrieron nuevas sucursales.

2.3.2 UBICACIÓN DE LA ZONA

La zona de estudio se encuentra ubicada en la ciudad de Villahermosa, Tabasco, se comprende el área por la avenida Adolfo Ruiz Cortines, que es una avenida muy importante de la ciudad ya que por ella se llega a los principales puntos de la misma, además de que esta cruza toda la ciudad para dirigirse a otros estados, esta es la vía principal hacia el centro del país, económicamente es una zona muy rentable ya que en ella se encuentran ubicados los principales comercios de la ciudad, así como diversas empresas y cadenas locales, nacionales e internacionales, así como también es un área muy amplia de estudio debido a que en ella se encuentran ubicadas múltiples colonias y fraccionamientos, lo que la ubica como una zona muy importante en la ciudad.

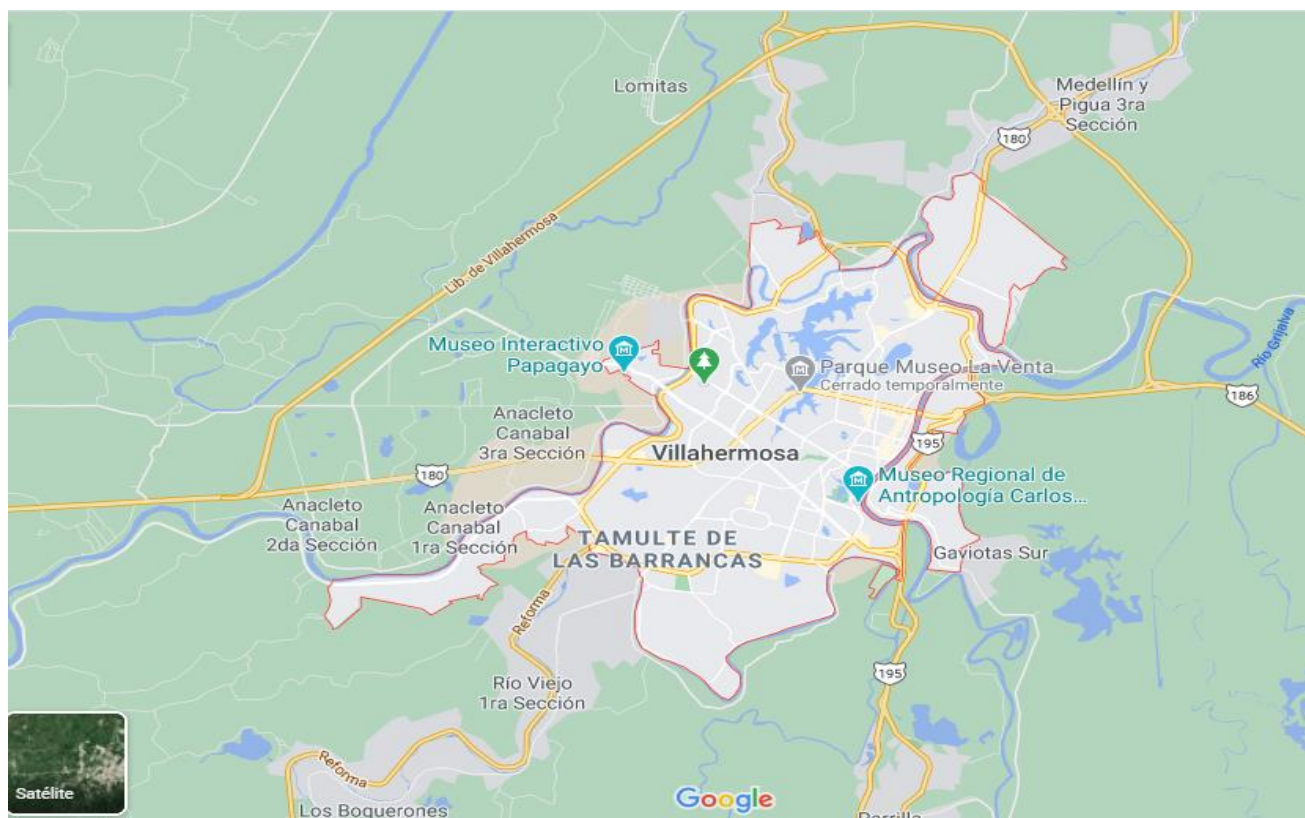


Figura 1. Mapa de la ciudad de Villahermosa. Fuente. Google Maps.

2.3.3 POBLACIÓN DE LA ZONA

Villahermosa actualmente alberga poco más de 881 mil habitantes y aunque muestra una tendencia a la estabilización del crecimiento demográfico, se caracteriza por ser la zona de mayor crecimiento poblacional en Tabasco, debido a que durante la última década presenta un patrón expansivo al registrar una tasa de crecimiento de casi al doble que la estatal (1,6% y 3.1% respectivamente) (SOTOP, 2015).¹ Por lo que, en base a lo anterior, se estima que la población alcanzará 1 millón de habitantes en 2030 (ONU-Hábitat, 2015).²

Dentro de la zona de estudio están ubicadas colonias y fraccionamientos los cuales los más importantes son los siguientes: Colonia el Espejo, Fraccionamiento Pages Llergo, Colonia Atasta, Colonia Lindavista, Fraccionamiento Loma Linda, Colonia Adolfo López Mateos, Colonia Magisterial, Colonia Centro y Colonia Casablanca.

¹ Secretaría de Ordenamiento Territorial y Obras Públicas. (2015)

² Organización de las Naciones Unidas. (2015)

2.3.4 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Una de las empresas que están ubicadas en esta zona es Farmacias del Ahorro la cual es una cadena farmacéutica nacional que tiene presencia en todo México dedicada a proveer servicios de salud a la población, entre los que cuenta venta de medicamentos, servicio médico, orientación médica gratuita, servicio a domicilio, monedero electrónico, además de pago de servicios y envío de dinero. La cual abrió sus puertas 14 de septiembre de 1991, se ha caracterizado, por excelentes ubicaciones, los mejores precios, la consistencia en el servicio y el mejor surtido, así como proyectar confianza y generar lealtad hacia sus clientes. Actualmente la empresa cuenta con más de 1300 farmacias en todo el país, de las cuales 191 son franquicias, así como tienen presencia en el 80% del territorio nacional, además de contar con más de 16000 productos en el catálogo maestro y casi 7000 por farmacia.

2.3.5 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

La cadena farmacéutica farmacias del ahorro se encuentra dividida por plazas, las cuales, abarcan áreas de estados o regiones del país: la plaza que corresponde al área de estudio es la “Plaza Villahermosa”, la cual abarca todo el estado de Tabasco, anexándose la ciudad, de Palenque, Chiapas.

El organigrama es el siguiente:

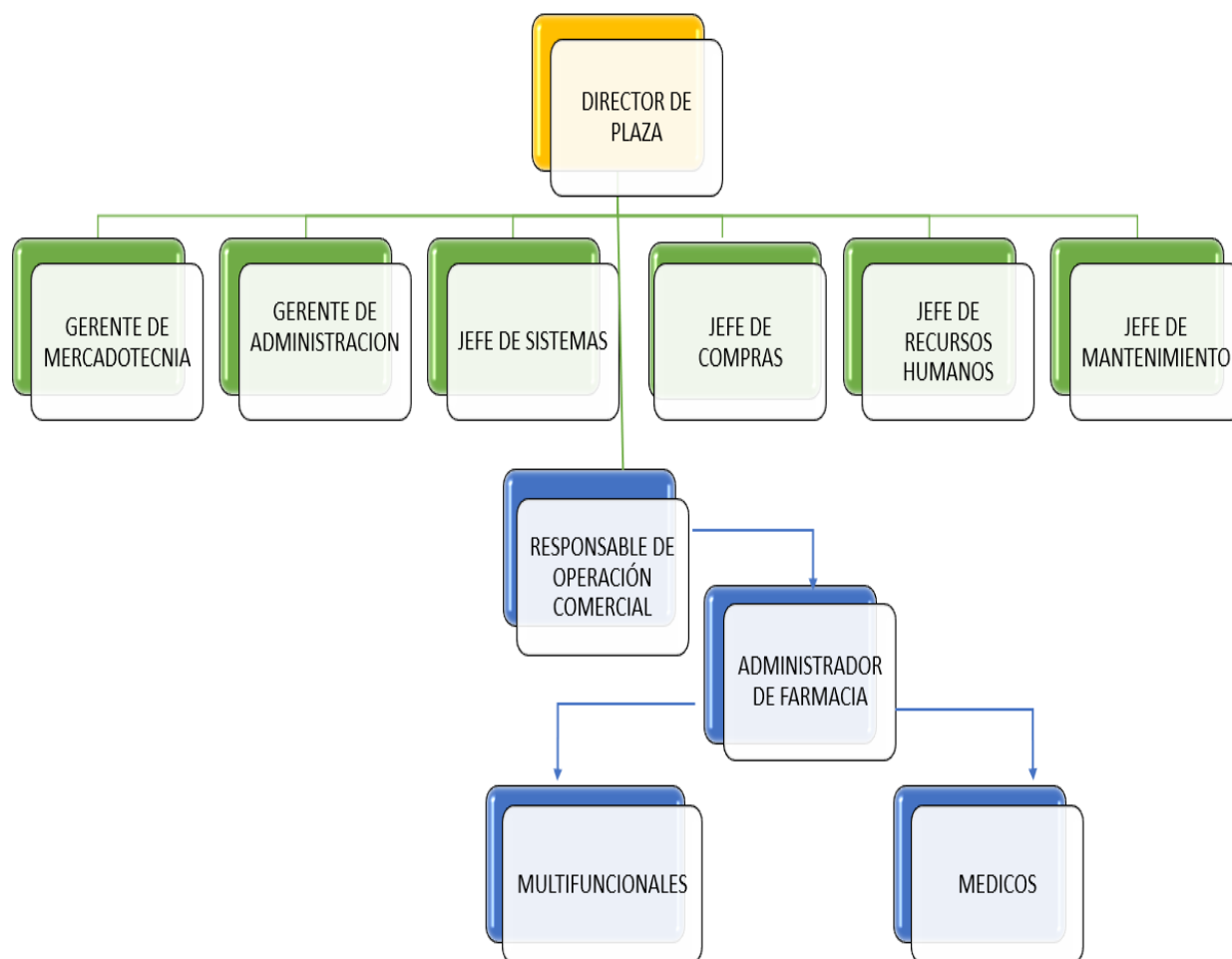


Figura 2. Organigrama de la zona sur. Fuente: proporcionado por la empresa Farmacias del Ahorro.

La organización tiene una estructura funcional, ya que todo empleado tiene un superior definido, a su vez está dividida por áreas las cuales, son las siguientes:

Área de dirección: lo constituye el director de la plaza Villahermosa, el cual se encarga de planear, ejecutar, dirigir y controlar, las estrategias que se implementen, el cual tiene a su cargo a las demás áreas.

Área de mercadotecnia: lo constituye el jefe de mercadotecnia el cual se encarga de adoptar y adaptar las estrategias de marketing y publicidad que maneja el corporativo, en cuanto al manejo de promociones dirigidas al cliente final.

Área de administración: lo constituye el jefe de administración el cual se encarga de múltiples funciones entre ellas las nóminas de los empleados, así como es responsable del control y la tramitación de cualquier incidencia del personal.

Área de sistemas: lo constituye el personal de sistemas el cual es contratado mediante outsourcing, se encarga de dar mantenimiento a los equipos y a la solución de posibles problemáticas, así como a instalación de los programas de la organización.

Área de compras: lo constituye el jefe de compras el cual se encarga de realizar las ordenes de compras, a los distintos proveedores con los que se tiene relación.

Área de recursos humanos: lo constituyen el jefe de recursos humanos, coordinadores de reclutamiento y selección, se encargan del proceso de reclutamiento de personal, aplicación de entrevistas, exámenes, etc., y del proceso de selección de personal. Al igual que funciones de contratación, sueldos, bonos y prestaciones.

Área de mantenimiento: lo constituye el personal encargado de dar mantenimiento a las instalaciones de la empresa tanto en las oficinas como en las sucursales. Realizan un mantenimiento correctivo y preventivo a los equipos y mobiliarios.

De igual manera en cada sucursal existen diferentes puestos de trabajo los cuales se enlistan a continuación:

Responsable de operación comercial: sus funciones son asegurar que el servicio al cliente sea excelente, el cumplimiento de los procesos operativos establecidos y planes de acción, así como establecer estrategias comerciales.

Administrador de farmacia: sus funciones son el manejo del inventario la recepción de pedidos en las sucursales, así como el orden y acomodo de los productos, así como el manejo de indicadores y de personal.

Multifuncionales: lo constituyen los cajeros- vendedores los cuales sus funciones son la atención directa al cliente externo, la toma de pedidos y el surtido y cobro de la misma.

Médicos: lo constituye el personal médico de las farmacias el cual su función es atender pacientes con problemas de salud y brindarle una orientación médica adecuada.

2.3.6 SITUACIÓN ACTUAL

En la actualidad son la empresa farmacéutica líder en el mercado y la que más fármacos venden al público en México. Posicionándola como líder en el mercado, sin embargo, debido a las exigencias del contexto actual, como son la introducción al mercado de nuevos competidores, la diversificación de la competencia directa y los continuos cambios sociales y debido a la necesidad de estar en continuo cambio y mejora de los procesos, procedimientos, actividades, e infraestructura que le permitan seguir siendo la primera opción en soluciones de bienestar para los mexicanos y poder seguir creciendo siendo una empresa competitiva en la región, permitiendo generar un modelo de excelencia que se pueda aplicar en todo el país con el objetivo de poder tener una ventaja competitiva frente a la competencia permitiendo así ayudar el crecimiento económico del país.

2.4 MARCO TEÓRICO

De acuerdo al trabajo de investigación de (Marchant, 2006; Quijano, 2006). Las organizaciones deben armonizar las necesidades, deseos y expectativas de las personas tratándolos de manera individual y las necesidades y deseos de los grupos, con las necesidades y expectativas organizacionales. Esto lo logra, coordinado a grupos y a individuos, a fin de obtener la colaboración y la eficacia requerida. Asimismo, las personas en una organización tienen comportamientos individuales y grupales, por lo que obtienen resultados individuales y como grupo. Por lo tanto, las personas trabajando individualmente obtienen un resultado o productividad individual, cuya suma no necesariamente será igual a la obtenida por el grupo. Por esta razón, la productividad del factor humano es un elemento clave para el logro de los objetivos de las organizaciones, de su desempeño económico y para su permanencia en el tiempo, por lo que la calidad de su recurso humano, los sistemas de trabajo, las políticas de la organización y su cultura son vitales para su sostenimiento y mejora.

Por lo cual el autor maneja los siguientes conceptos.

La eficiencia, se relaciona al uso de los recursos y con el cumplimiento de las actividades.

- La eficacia se mide por la manera en que se interrelacionan los objetivos y los resultados observados; es la manera en que el producto, o servicio impacta en los clientes.

- La efectividad, es la mejor manera de hacer las cosas mediante los objetivos logrados y los objetivos propuestos, tiene un vínculo con la productividad debido a que hace énfasis en el cumplimiento de los objetivos, sin tomar en cuenta el uso de los recursos utilizados.

Así pues, la productividad en una organización es el producto de ser eficaz, efectivo y eficiente.

De acuerdo al siguiente trabajo de investigación realizado por (INEGI, 2015)³. Aborda a la productividad como “La productividad es una medida de qué tan eficientemente utilizamos nuestro trabajo y nuestro capital para producir valor económico. Una alta productividad implica que se logra producir mucho valor económico con poco trabajo o poco capital. Un aumento en productividad implica que se puede producir más con lo mismo”.

Para (Mertens, 1998) clasifica a la productividad en tres partes como un sistema integral de medición de la productividad. (Trabajo, 2016)

Destaca que la medición de la productividad se puede realizar en diferentes niveles económicos, de tres maneras: a nivel macro de una nación, al nivel del tipo de actividad económica, y al nivel de la organización. A su vez, a nivel de la organización y de acuerdo a los objetivos, se podrán realizar sistemas integrales de medición que enfocarán a toda la organización, o bien sistemas que se adecuen a sus procesos productivos. Siendo la productividad en su forma básica una relación entre el insumo y producto, no debe de perderse el sentido de este análisis, para no perder la congruencia, y evitar que se tomen decisiones incorrectas.

³ Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2015)

El sistema de medición propuesto, parte de tres ámbitos principales para gestionar la productividad en la organización, el primero la gestión del recurso humano, el segundo el económico financiero, y el tercero la gestión del proceso productivo. Parten de la idea de que la gestión integral de la productividad se basa en estos tres ámbitos, cada uno de estos con sus procesos internos, pero el avance de estos dependerá de los otros dos, por lo tanto, es indispensable que trabajen en armonía y bajo un sistema para el logro de los objetivos en común.

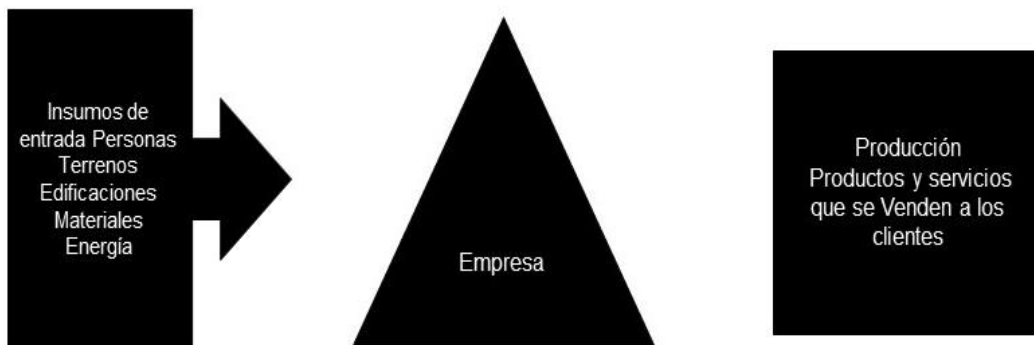
De acuerdo con la OITE⁴ hace referencia a los factores que influyen en la productividad y el recurso humano como parte fundamental del camino hacia la productividad.

La productividad es el uso eficaz de la innovación y los recursos para aumentar el agregado añadido de productos y servicios. Para mejorar la productividad, el propietario de un negocio puede hacer dos cosas:

- Aumentar la producción sin cambiar el volumen de los insumos de entrada (producir y vender más)
- Disminuir el volumen de los insumos de entrada sin cambiar la producción (reducir los costos de los recursos utilizados en la empresa)

⁴ Organización Internacional del trabajo, “manual del recurso humano y la productividad” (2016)

La producción obtenida de una cantidad dada de insumos de entrada es la productividad de esos insumos. La productividad de su empresa, por lo tanto, indica el grado de utilidad de sus recursos (insumos de entrada). Al aumentar su productividad, mejora el rendimiento de su empresa y, por lo tanto, aumenta sus ganancias.



Los factores de la productividad son aquellos factores que afectan positiva o negativamente lo siguiente:

- Los insumos de entrada (materiales, salarios, electricidad, etc.) necesarios para obtener una cierta cantidad de producción. (la cantidad de productos o servicios producidos y vendidos)

- El volumen de producción (es la cantidad de productos que se debe producir y vender a determinados precios con el fin de lograr objetivos de ventas específicos). Los factores de la productividad se pueden dividir en internos y externos:

- Los factores internos de la productividad son aquellos sobre los que se tiene el control el propietario de la organización, estos son problemas con la calidad de los productos, mano de obra poca calificada, insumos de baja calidad, el precio final, la infraestructura, los recursos

energéticos, el clima laboral, la motivación de los empleados, la organización de la empresa, el almacenamiento, etc.

- Los factores externos de la productividad son aquellos que se encuentra fuera de control por parte de la organización, como son las variables del contexto, el mercado, desastres naturales, variaciones de la moneda, cambios económicos, comportamientos sociales, cambios políticos, ambientales. Antes estos factores que no se tiene control, las organizaciones les queda adaptarse a tales cambios de contexto. Si afectan gravemente a la organización, el propietario debe considerar una reubicación o cambios en la naturaleza de su negocio.

La productividad puede definirse como la relación entre los resultados y el tiempo que se lleva a conseguirlos. El tiempo es a menudo un buen denominador puesto que esa medida universal y está fuera del control humano.

El mejoramiento de la productividad no consiste únicamente en hacer las cosas mejor: es más importante hacer las cosas correctas. Para realizar un mejoramiento integral de la productividad es necesario tomar en cuenta todos los aspectos que inciden en las organizaciones como son las variables del contexto, así como los elementos que integran la organización, como son el recurso humano, el capital relacional, la infraestructura y capital financiero, para determinar en qué manera impactan con los resultados obtenidos y el cumplimiento de los objetivos establecidos.

2.4.1 PRODUCTIVIDAD DE ACUERDO A ALGUNOS AUTORES

Según (Sumanth, 2003) la palabra productividad comienza a utilizarse por primera vez, en un sentido científico, en el trabajo de Quesnay en el año de 1766. Littre (1883), un siglo más tarde,

la define como la facultad de producir. Pero no fue sino hasta principios del Siglo XX que el término adquiere un significado más preciso, como una relación entre lo producido y los medios empleados para hacerlo.

Para (Nofal, 2006) la productividad en las organizaciones se determina por la forma en que se hace uso adecuado y racionaliza los pocos recursos con los que puede contar, que involucran a la producción de su producto, o al préstamo de los servicios, de acuerdo del giro de la organización, en esencia es la habilidad con la que cuentan las organizaciones, y el país para gestionar dichos recursos esenciales, sin embargo debido a la competencia por tales recursos es importante lograr un uso efectivo de ellos para lograr mejores resultados.

La Organización para la Cooperación Económica Europea (OCEE, 1950) emitió una definición oficial: “La productividad es el cociente que se obtiene de dividir el monto de lo producido entre alguno de los factores de producción. Así es posible hablar de productividad del capital, de la inversión o de las materias primas, en función de que el monto de lo producido se considera en relación con el capital, la inversión o las materias primas.”

Para *Martínez (2007)* La productividad es un indicador que refleja que tan eficiente se están utilizando los recursos disponibles de un país, en la producción de bienes y servicios, se relaciona entre los recursos utilizados y los productos que se obtienen, lo cual demuestra la capacidad de las organizaciones, para optimizar tales recursos que ofrecen como los bienes y servicios en el mercado.

Núñez (2007), el concepto de productividad ha evolucionado a través del tiempo y en la actualidad son diversas las definiciones que se ofrecen sobre la misma, así mismo de los

factores que la conforman, sin embargo, hay ciertos elementos que se identifican como constantes, estos son: la producción, el hombre y el dinero. La producción, porque en definitiva a través de esta se procura interpretar la efectividad y eficiencia de un determinado proceso de trabajo en lograr productos o servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad, en el que necesariamente intervienen siempre los medios de producción, los cuales están constituidos por los más diversos objetos de trabajo que deben ser transformados y los medios de trabajo que deben ser accionados. El hombre, porque es quien pone aquellos objetos y medios de trabajo en relación directa para dar lugar al proceso de trabajo; y el dinero, ya que es un medio que permite justipreciar el esfuerzo realizado por el hombre y su organización en relación con la producción y sus productos o servicios y su impacto en el entorno.

De acuerdo a *Robbins & Judge, (2009)* La productividad en las organizaciones debe de ser prioridad y primer objetivo de la alta dirección, así como su responsabilidad de llevarla a cabo. Singh (2008) considera que las personas son quienes administran los recursos de la organización, quienes se encargan de producir bienes y servicios eficientemente poniendo todo su esfuerzo en ello, por lo cual la producción se mejora cada día más. Por lo cual todo intento de mejorar la producción en las organizaciones tendrá su base en las personas.

Además de acuerdo con *Vroom, citado por Chiavenato (2009)*, son “Tres los factores que determinan la motivación de una persona para producir”: los objetivos individuales, la relación percibida entre la alta productividad y la consecución de los objetivos individuales, y la percepción de la capacidad personal de influir en el propio nivel de productividad.

Por esta razón *Marchant, (2006); Quijano, (2006)* Mencionan que la productividad humana es clave para el logro de los objetivos de las organizaciones, de su desempeño al nivel económico, y es vital para su permanencia en el tiempo, por lo tanto, la calidad de su recurso humano, los sistemas y procesos de trabajo, así como la estructura, políticas y cultura de la organización, son vitales para el desarrollo organizacional y su mejora.

2.2.2 FACTORES QUE INTEGRAN LA PRODUCTIVIDAD

Núñez y otros, (2010) comparten que actualmente, los factores que integran la productividad son lo económico, lo humano y la producción, cada uno de estos relacionados entre sí. Lo económico permite justipreciar el trabajo del hombre, quien a su vez genera productos y servicios a un contexto cada día más exigente. Mientras que el entorno crea demanda, la tecnología evoluciona repercutiendo en el conocimiento para el hombre, el cual administra lo producido para impactar en la sociedad.

• **Motivación**

La motivación se refiere a las ganas y el esfuerzo puestos para la satisfacción de un deseo o el cumplimiento de una meta u objetivo. El empeño puesto en el logro del objetivo dependerá de la intensidad y el tiempo en que se haya propuesto llegar a esa meta.

La motivación en los grupos de trabajo de las organizaciones es de vital importancia, ya que ellos serán quienes se esfuercen en el logro de las metas y objetivos de la organización. La motivación del trabajo se da mediante incentivos y rendimientos, debido a que estos incentivos les dan una motivación extra, así como un mérito a su trabajo. Un personal altamente motivado

puede aportar ideas de calidad en pro de la organización, lo que puede ocasionar rendimientos y llevarla al éxito. Por lo cual, si una persona es reconocida y logra el éxito, desarrolla una energía que la impulsa a trabajar y destacar, a ser excelente y siempre buscar mejorar, solo por la satisfacción que le representa lograr los objetivos planteados y sentirse realizada.

Ugah (2008) sugiere cuatro características comunes, contenidas en la definición de la motivación: es un fenómeno individual, es intencional, es multifacético y las teorías predicen el comportamiento. Por lo que la motivación puede ser conceptualizada como el punto en el cual un individuo quiere y decide participar de cierta y determinada forma.

Un estudio realizado de *Duarte (2006)*, sobre motivación, actitudes y productividad, en México, mostro que una alta motivación y una actitud positiva ante el trabajo tienen efectos positivos en la productividad. Este estudio confirma que la percepción de que el esfuerzo será recompensado, conduce a una actitud laboral positiva y estimulante para la persona, así como la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

- **Competencia**

La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada.

Una buena categorización de la competencia, que permite aproximarse mejor a las definiciones, es la que diferencia tres enfoques. El primero concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas; el segundo la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades) y el tercero, denominado "holístico", incluye a los dos anteriores.

En palabras de *García y Leal (2008)*, El talento humano en las organizaciones promueve que el conocimiento de las personas circule, que haya ideas nuevas e innovadoras, que se enfoquen en la plena satisfacción del cliente. Por lo tanto, el valor más alto de cualquier organización se encuentra en su capital intelectual, y es necesario que cada determinado tiempo se actualicen dichos conocimientos, así como de adquirir nuevos y desarrollar habilidades y destrezas, que lleven a la formación de más personas, a su vez es necesario evaluar el desempeño de las personas para conocer el nivel del capital intelectual.

Por otra parte, *Caballero y Blanco (2007)*, Señalan que es necesario identificar cuales competencias les den a los empleados una mayor eficacia laboral. Por lo tanto, la principal preocupación de la alta gerencia será de incrementar las competencias que estimulen comportamientos y desempeños exitosos en su área de trabajo, ya que, al adquirir conocimientos, habilidades y destrezas, pueden contribuir a la mejora de la productividad de la organización, y a una mayor participación de su fuerza laboral.

Las competencias están definidas como las características intrínsecas de las personas o conjunto de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos responsables de producir un rendimiento eficiente en el trabajo y en consecuencia alcanzar los objetivos de la organización. Las competencias integran los conocimientos, las habilidades y destrezas, y las aptitudes técnicas e interpersonales del individuo.

2.5 MARCO CONCEPTUAL

Competitividad se refiere a la capacidad que tiene un país u organización de ser rentable en el mercado en relación a su competencia, para ello implementan planes de innovación, mejoran la eficiencia de sus procesos y procedimientos y de igual forma se formulan planes estratégicos fundamentales para obtener una ventaja competitiva.

La productividad es la capacidad que se obtiene al realizar un determinado trabajo haciéndolo de la mejor manera posible, mediante la optimización de los recursos con que se cuenta logrando los objetivos establecidos en tiempo y forma.

Organización conjunto de personas que se relacionan entre si con intereses en común que comparten ideas para llevar a cabo los objetivos de dicho sistema.

Sistema es un conjunto de procesos con elementos que comparten características similares que se relacionan e interactúan entre sí de manera armónica y continua bajo uno o varios objetivos en común.

Capital Intelectual es el conjunto de activos intangibles de una organización que generan valor es todo el conocimiento que existe en la empresa y que es de utilidad para la misma. Se desarrolla por la tecnología, la organización y las relaciones con el entorno.

Capital Humano se conforma por un conjunto intangible de elementos como experiencia, destrezas, habilidades, valores, conocimiento integral, capacidad de adaptación e innovación, competencias del personal activo de una organización. Es muy importante que estos elementos lleguen a formar parte del capital intelectual de la organización, este aspecto está íntimamente

relacionado con el compromiso y deseos de las personas con la organización para que esta pueda alcanzar los objetivos establecidos.

Clima laboral: se compone por el ambiente en el que se desarrollan las actividades de la organización, el cual depende mucho de las actitudes de las personas que esté interactuando en dicho ambiente, lo que determinara si es positivo o negativo.

Metodología 9s: herramienta constituida por una serie de elementos encaminados a la mejora de la eficacia y eficiencia en la organización, los beneficios de implementarlas son aumentar la productividad y calidad. se compone de 9 elementos los cuales son:

Clasificar.

Organizar.

Limpiar.

Bienestar personal.

Disciplina.

Constancia.

Compromiso.

Coordinación.

Estandarización.

CAPITULO III MARCO METODOLOGICO

3.1 DISEÑO METODOLOGICO

Para la presente investigación se maneja un enfoque Cuantitativo ya que se apoya de la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente el uso de estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población.

3.2 POBLACION Y MUESTRA

La población total que se encuentra ubicada en la zona de estudio que comprende la zona Ruiz Cortines con una población total de 42 personas que se encuentran distribuidos en 6 sucursales. En donde el tamaño de la muestra es de 33 encuestas a aplicar en las diferentes sucursales, los cuales por sucursal son:

2 cajeros turno matutino

2 cajeros turno vespertino

1 cajero nocturno

1 administrador de inventario

1 responsable de farmacia

Por lo tanto, con los datos siguientes se tomó una muestra de la población total de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En donde:

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada

Q = probabilidad de fracaso

D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

Donde el nivel de confianza es de 95% lo cual indica que la estimación deseada se acerque al máximo nivel de certeza. Con un margen de error de 5%, el tamaño de muestra es de 33.

3.3 METODOS UTILIZADOS

Los métodos utilizados en la presente investigación son el método Delphi y una encuesta de clima laboral los cuales ayudaran a conocer de manera integral las voces tanto de los expertos como del personal operativo y administrativo de la organización con el fin de conocer las problemáticas que se puedan estar dando en la organización, así como para el análisis de la productividad de la misma.

3.3.1 METODO DELPHI

El método Delphi fue de suma importancia en esta investigación, ya que mediante él se pudo seleccionar y cuestionar a los expertos de la organización, para así poder evaluar el desempeño de esta en dichos aspectos y elementos de la misma, el primer paso consistió en seleccionar a los expertos de la organización, para lo cual se realizaron entrevistas con diferentes jefes, lo cual se buscaba a las personas con conocimientos integrales de la organización, el resultado de esto fue que se encontró que el personal de las siguientes áreas cumplía con las características deseadas las cuales fueron las siguientes:

1. Área de recursos humanos.
2. Área de dirección.
3. Área de administración.
4. Área de operación comercial.

Una vez detectada las áreas en las cuales están los expertos de la organización se prosiguió a aplicarles un instrumento integral para la medición de la productividad el cual consiste en una serie de preguntas acerca de elementos de la organización, los cuales se evaluaron de acuerdo al porcentaje de avance que la organización tiene en dichos elementos.

Una vez teniendo los resultados del instrumento se analizaron dichos datos y se evaluó el desempeño de cada elemento en la organización, posteriormente se realizó una plática con los expertos acerca de las problemáticas encontradas, así como los niveles de desempeño de los elementos y mediante la opinión de los expertos se pudo llegar a sugerencias y propuestas de mejora para la organización, plasmadas en el modelo de desarrollo propuesto.

3.3.2 ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

La encuesta de clima laboral fue muy útil en la investigación debido a que permitió conocer de qué manera se trabaja en la organización debido al clima laboral que se detectó, como primer paso se estructuró la encuesta con una serie de preguntas dirigidas a los miembros de la organización.

Una vez teniendo la encuesta se aplicó a 33 personas de acuerdo a la población total, las cuales estaban distribuidas entre los multifuncionales y el personal administrativo y directivo de la organización. Una vez realizado este proceso se analizaron los datos obtenidos los cuales detectaron el estado del clima laboral que sirvió para hacer propuestas de mejora y que están plasmados en el modelo de desarrollo propuesto.

De acuerdo a lo anterior, al implementar un diagnóstico de clima organizacional es de vital importancia para identificar las áreas de oportunidad que se tienen dentro de la organización, una vez identificadas se podrá elaborar un plan de mejora como propuesta a la dependencia, teniendo como principal finalidad alcanzar un mejor ambiente laboral.

Al lograr un equilibrio en el clima laboral los miembros de la organización trabajan de una manera más eficaz, en armonía y compromiso hacia la organización, hay más sentimiento de satisfacción, así como de pertenencia, buscando desarrollarse y adquirir conocimientos integrales que permitan mejorar su trabajo. Por lo tanto, al cumplir con estos elementos el personal brinda un mejor servicio al cliente externo e interno proyectando a su vez una mejor imagen de la organización.

3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En el presente trabajo de investigación se utilizarán diferentes técnicas de recolección de datos que proporcionarán la información necesaria para llevar a cabo la investigación y se obtendrán datos actuales enfatizados a las diferentes áreas a analizar. Las técnicas que se utilizaran son las siguientes:

3.4.1 INSTRUMENTO INTEGRAL PARA LA MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD

El presente instrumento consiste en analizar de manera integral a la organización mediante una serie de preguntas las cuales se clasifican en categorías por elementos que serán diferentes en base a las características de cada uno las cuales su objetivo es conocer de qué manera se está trabajando en la organización, si los procesos, procedimientos son los mejores si se están

cumpliendo con las especificaciones del clientes, y en base a estos resultados poder generar las estrategias necesarias que serán plasmadas en el modelo de desarrollo. El instrumento es un método cuantitativo ya que se apoya de la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar la hipótesis establecida previamente. se aplicará a las personas involucradas en los procesos que se analizaran mediante 12 aspectos claves de la organización.

El primer elemento permite analizar al cliente final, teniendo como objetivo conocer todos los aspectos relacionados con el cliente y que impactan en los procesos de la organización.

El segundo elemento evalúa mediciones y/o desempeño del proceso, su objetivo es analizar integralmente cada una de las acciones que se desarrollan en los procesos y su interrelación entre los mismos, para el logro del objetivo integral.

El tercer elemento analiza alianzas con proveedores, su objetivo es analizar el soporte real del capital relacional en materia de proveedores, para tener un soporte estratégico en el sistema.

El cuarto elemento analiza estructuración y gestión de la documentación, su objetivo es evaluar los elementos que indiquen el manejo de la documentación, en forma y en contenido, así como los aspectos, asociados.

El quinto elemento analiza entrenamiento para el desarrollo de habilidades y destrezas, y su objetivo es Conocer e interpretar los factores que intervienen en el desarrollo de las habilidades y destrezas a nivel sistema.

El sexto elemento realiza Benchmarking, Su objetivo es identificar las oportunidades que se encuentran en el exterior y apoyan al desarrollo integral del sistema.

El séptimo elemento analiza adaptabilidad de los procesos, su objetivo es analizar los niveles de los procedimientos incluidos en los procesos, y su capacidad de relación, bajo un fin común.

El octavo elemento evalúa esquema de mejoramiento continuo, su objetivo es evaluar de manera general las estrategias para el desarrollo continuo de la organización.

El noveno elemento analiza evolución del recurso humano, su objetivo es ubicar el nivel en que se encuentra el desarrollo del recurso humano y su participación para el mejoramiento integral.

El décimo elemento analiza evolución del nivel directivo, su Objetivo es medir y analizar el potencial de los estrategias, así como su participación en el sistema.

El onceavo elemento analiza la evolución de la planeación estratégica, su objetivo es examinar el proceso de planeación, así como la forma en que desarrolla sus estrategias y define sus objetivos estratégicos para mejorar su desempeño global y su posición competitiva. También se analiza la forma en que establece y despliega, a partir de la planeación estratégica, sus objetivos y planes.

El doceavo elemento analiza las acciones del cuidado del ambiente, su objetivo es evaluar la parte del cuidado del ambiente de la organización por medio de la verificación del cumplimiento de sus procedimientos y normativos relacionados al cuidado del ambiente.

3.4.2. ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

La presente encuesta tiene como finalidad conocer de manera integral el clima laboral de la organización, analizar de qué manera el personal se relaciona en su lugar de trabajo, permitirá conocer los procedimientos de la organización, las relaciones entre el personal y los jefes, como también diversos aspectos que permitan conocer las condiciones de trabajo, y las opiniones del personal, para tener un escenario integral de las condiciones y necesidades del mismo. La presente encuesta se aplicará a todas las áreas de la organización para poder conocer de manera integral el ambiente laboral en la organización. La encuesta está conformada de algunos puntos importantes los cuales son los siguientes:

El primer punto evalúa si inserción en el puesto de trabajo donde se pretende conocer cómo fue su proceso de adaptación, así como también si recibió la capacitación adecuada para desempeñar su trabajo entre otros aspectos más.

El segundo punto evalúa la relación con el inmediato superior en la cual se pretende conocer como es la relación que el trabajador tiene con su jefe, si es la adecuada, si existe comunicación entre otros aspectos importantes.

El tercer punto evalúa el liderazgo del inmediato superior en el cual se pretende conocer si existe un liderazgo de parte de la persona encargada de desempeñar dicho puesto en el cual se evalúa su capacidad para la toma de decisiones, de organización y planificación, así como la empatía y comprensión hacia su personal entre otros aspectos más.

En el cuarto punto se evalúa la relación con sus compañeros de trabajo en el cual se pretende conocer la relación que existe entre compañeros de trabajo si el ambiente es sano, si existe unión en el grupo entre muchos aspectos más.

En el quinto punto se evalúa las condiciones de trabajo en el cual se pretende conocer las condiciones en las cuales trabaja el personal si se cuenta con espacios suficientes para desempeñar sus labores, si el espacio de trabajo está bien iluminado, si existe orden y limpieza en el lugar de trabajo, entre muchos otros aspectos.

En el sexto punto se evalúa el crecimiento en el trabajo donde se pretende conocer si el trabajador ha tenido las oportunidades para desarrollarse en su trabajo, si puede aportar a la mejora del mismo entre muchos otros aspectos.

En el séptimo punto es una evaluación personal donde se pretende conocer al trabajador sus valores, sus relaciones y las necesidades que este tenga entre muchos otros aspectos.

3.4.3 METODOLOGIA

El desarrollo de las actividades se realizó de la siguiente manera: se estructuró los instrumentos de recolección de datos para lo cual se consultaron a diferentes autores sobre las ventajas de aplicar dicho instrumento al igual que se adoptó y adaptó una encuesta de clima laboral la cual ayudara a conocer el estado del clima laboral, esta se adaptó a la organización; mediante elementos claves para conocer dicho clima, así como un instrumento integral para la medición de la productividad elaborado de acuerdo al modelo “INTRAGOB”; una vez elaborados dichos instrumentos se procedió a aplicarlos en la organización, al personal y a los expertos de acuerdo a la población de dicha zona de estudio y al tamaño de la muestra, lo cual por las características de las sucursales de estudio se aplicó en diferentes días y diferentes horarios, tomando en cuenta el número requerido en el tamaño de la muestra.

3.5 INSTRUMENTOS ELABORADOS

A continuación, se anexan los formatos elaborados los cuales son los medios para la el levantamiento de la información.

INSTRUMENTO INTEGRAL PARA LA MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD.

INSTRUCCIONES:

A continuación, se presentan preguntas en cada uno de los elementos referentes a la empresa “*FARMACIAS DEL AHORRO*”, que lo integran, marque con una “X” debajo de la opción que usted considere conveniente.

		Si	No	No estoy seguro (a)
1	¿Tiene algún método actualizado para saber la satisfacción del cliente?			
2	¿Cuenta con programas que permita a los clientes asegurar el buen servicio o satisfacción del mismo?			
3	¿Cuenta con algún esquema que permita recibir las inconformidades y pronta solución de los clientes?			
4	¿Tiene Indicadores de Efectividad y Eficiencia en relación a los Clientes?			
5	¿Tiene un proceso referencial para comparar las prácticas de su sistema con otras organizaciones?			

Elemento 1: Mediciones relacionadas con el cliente final.

		Si	No	No estoy seguro (a)
1	¿Cuenta con algún método para la medición de la productividad?			
2	¿Cuenta con sistemas de gestión de la calidad, protección ambiental y de seguridad?			
3	¿Evalúa periódicamente las áreas y atiende de manera inmediata las detecciones en bajo rendimiento?			
4	¿Evalúa el impacto de las variables del contexto en los procesos?			
5	¿Analiza los registros de desempeño de liderazgo?			
6	¿Tiene algún Esquema que le permita medirse o compararse con otras empresas?			
7	¿Tienen métodos para las mejoras de sus procesos?			

Elemento 2: Mediciones y/o desempeño del proceso.

		Si	No	No estoy seguro (a)
1	¿Cuenta con métodos para la selección integral de sus proveedores?			
2	¿Existe buena comunicación y trato con los proveedores?			
3	¿Conoce integralmente los servicios o productos ofertados por sus proveedores?			
4	¿Existe calidad en el tiempo y servicio de entrega de los suministros?			
5	¿La relación es sólida y potencial con los proveedores para llegar a acuerdos en los cuales se establecen los términos, con precio, tiempo, calidad y Organización?			

Elemento 3: Alianzas con proveedores.

		Si	No	No estoy seguro (a)
1	¿Cuenta con una metodología formal para el manejo de documentación?			
2	¿Tiene algún programa que sea de objeto para la planeación y evaluación de sus procesos?			
3	¿Se encuentra siempre actualizados los datos con la confiabilidad de poder consultar oportunamente?			
4	¿Administra y analiza consistentemente la información y los datos incluyendo la retroalimentación de sus clientes?			
5	¿Tiene orden y método para la administración de la tecnología?			
6	¿Tiene indicadores de efectividad para administrar y mejorar sus sistemas de información y análisis y de administración de la tecnología?			
7	¿Cuenta con un respaldo, seguro, confiable y controlado para el manejo de la información?			

Elemento 4: Medición del esquema de documentación en la organización.

		Si	No	No estoy seguro (a)
1	¿Tiene algún método para desarrollar habilidades y destrezas en la organización?			
2	¿Realiza con frecuencia la medición de las habilidades y destrezas del personal?			
3	¿Existe en la organización espacios o áreas específicas para la capacitación y el adiestramiento de su personal?			
4	¿Recibe Talleres, y capacitación constante para desarrollar las habilidades y destrezas?			
5	¿Conoce el nivel de su personal en relación a sus habilidades y destrezas?			
6	¿Tiene algún método para determinar el cumplimiento y satisfacción del programa?			

Elemento 5: Entrenamiento para el desarrollo de habilidades y destrezas.

		Si	No	No estoy seguro (a)
1	¿Aplica el Benchmarking en su área?			
2	¿Adapta a su organización el proceso, sistema o modelo de empresas similares?			
3	¿Se involucra integralmente en el proceso de Benchmarking?			
4	¿Utiliza indicadores que permita analizar a detalle cómo trabajan otras empresas similares?			
5	¿Se vincula actualmente con otras áreas para desarrollar sus actividades?			

Elemento 6: Benchmarking.

		Si	No	No estoy seguro (a)
1	¿Se evalúa de forma constante el liderazgo en la organización?			
2	¿Cuenta con programas para el desarrollo de habilidades de liderazgo en la organización?			
3	¿Se realizan cursos, capacitaciones, talleres de liderazgo de manera externa a la organización?			
4	¿Tiene registros de resultados de desempeño de liderazgo a nivel directivo?			
5	¿Cuentan con alguna herramienta para medir el clima organizacional?			

Elemento 7: Medición del enfoque de liderazgo.

		Si	No	No estoy seguro (a)
1	¿Cuenta con algún método para la medición de la productividad?			
2	¿Cuenta con instrumentos para la medición de la productividad?			
3	¿Tiene indicadores de resultados de sus procesos clave y, de apoyo?			
4	¿Tiene indicadores de resultados de productividad?			
5	¿Tiene mecanismos de participación de la alta dirección en las actividades relacionadas con el mejoramiento de la productividad?			

Elemento 8: Esquema para la medición de la productividad.

		Si	No	No estoy seguro (a)
1	¿Tiene un sistema para impulsar el trabajo en equipo?			
2	¿Tiene algún método para evaluar el área de recursos humanos de la empresa?			
3	¿Existen talleres, capacitación o programas de actualización para las áreas laborales en base a nuevas formas de trabajo?			
4	¿Conoce debidamente por cada departamento los objetivos y misiones, así como se cerciora si cumplen las expectativas?			
5	¿Existe un estímulo al recurso humano en la organización?			
6	¿El recurso humano participa de forma directa en el desarrollo de propuestas y participación en proyectos?			

Elemento 9: Evolución del recurso humano.

		Si	No	No estoy seguro(a)
1	¿Existe el liderazgo definido dentro de su área de acción?			
2	¿Existe formación de líderes de manera formal?			
3	¿Los estrategas conocen de manera integral a la organización?			
4	¿Se involucran los estrategas en la estructuración de planes formales?			
5	¿Participan los estrategas en el desarrollo del personal?			

Elemento 10: Evolución del nivel directivo.

		Si	No	No estoy seguro (a)
1	¿Tiene un sistema para el desarrollo de su planeación estratégica?			
2	¿Cuenta con métodos para el análisis de, debilidades, amenazas y áreas de oportunidad?			
3	¿Tiene mecanismos para asegurar que la misión y visión están vigentes y son compartidas por el personal?			
4	¿Tiene identificados los principales indicadores estratégicos de resultados de su institución?			
5	¿Tiene metodología para desplegar la planeación estratégica en la operación?			
6	¿Se involucran la alta dirección en la planeación estratégica?			
7	¿Utiliza indicadores de eficiencia y efectividad para mejorar su sistema de planeación estratégica?			

Elemento 11: Planeación Estratégica.

		Si	No	No estoy seguro (a)
1	¿Cuenta con indicadores de cumplimiento de sus procedimientos relacionados al ambiente?			
2	¿Tiene procedimientos establecidos para el uso de materiales sostenibles?			
3	¿Tiene métodos para asegurar que los insumos y materia prima provengan de fuentes sostenibles?			
4	¿Cuenta con indicadores que aseguren que sus sistemas son sostenibles?			
5	¿Tiene ciclos de mejora para su sistema de sustentabilidad?			
6	¿Sus proveedores están comprometidos con el cuidado del ambiente?			

Elemento 12: Cuidado del ambiente.

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

Instrucciones: de acuerdo a lo que usted considere marque con una x su respuesta de acuerdo a los siguientes criterios.

		SI	NO	NO ESTOY SEGURO
1	¿Cuándo Ingresé a la empresa, recibí la capacitación adecuada?			
2	¿Conoce las políticas de la empresa?			
3	¿Me indicaron cuales eran mis funciones de acuerdo al puesto de trabajo?			
4	¿Recibo el apoyo y confianza del inmediato superior y de mis compañeros?			
5	¿Su jefe inmediato es una persona con la que se puede conversar temas laborales y personales?			
6	¿Su jefe acepta y reconoce sus errores?			
7	¿Su jefe inmediato separa situaciones personales de las laborales?			
8	¿Su jefe inmediato reacciona de buena manera ante una situación inesperada o que han salido mal?			
9	¿Su jefe fomenta una relación positiva entre los compañeros de trabajo?			
10	¿Me brindan herramientas que me ayudan a mejorar en el trabajo?			
11	¿Se aceptan ideas y sugerencias de parte del equipo?			
12	¿Se proporciona retroalimentación cuando se ha implementado una nueva estrategia o procedimiento?			
13	¿Cuándo cometo un error recibo orientación de forma adecuada?			
14	¿Su jefe inmediato tiene palabras de ánimo cuando se presentan adversidades?			
15	¿Se planifica y organiza de forma adecuada las actividades del grupo?			
16	¿Su jefe se involucra en la ejecución de las actividades del grupo?			
17	¿Existe un trato respetuoso entre los integrantes de mi grupo de trabajo?			
18	¿Soy una persona respetuosa y cordial con los superiores y compañeros?			
19	¿Me considero una persona honesta?			
20	¿Los compañeros de trabajo son personas confiables?			
21	¿Existe planificación y organización del trabajo?			
22	¿Se cuenta con material necesario para realizar el trabajo?			
23	¿Existe orden y limpieza en mi espacio de trabajo?			
24	¿Existe buena iluminación y ventilación en el espacio de trabajo?			
25	¿Recibo capacitación adecuada y oportuna para desarrollar el trabajo que realizo?			
26	¿Mis objetivos personales están en relación con los objetivos de la empresa?			
27	¿Soy una persona responsable con el trabajo?			
28	¿Cumplo con las metas trazadas?			

		Si	No	¿Por qué?
29	Me siento a gusto con mi grupo de trabajo			
30	Creo que puedo ascender dentro de la empresa.			
31	Me siento contento/a de pertenecer a la empresa.			
32	Si recibiera otra opción de empleo me marcharía.			

3.6 MODELO METODOLOGICO

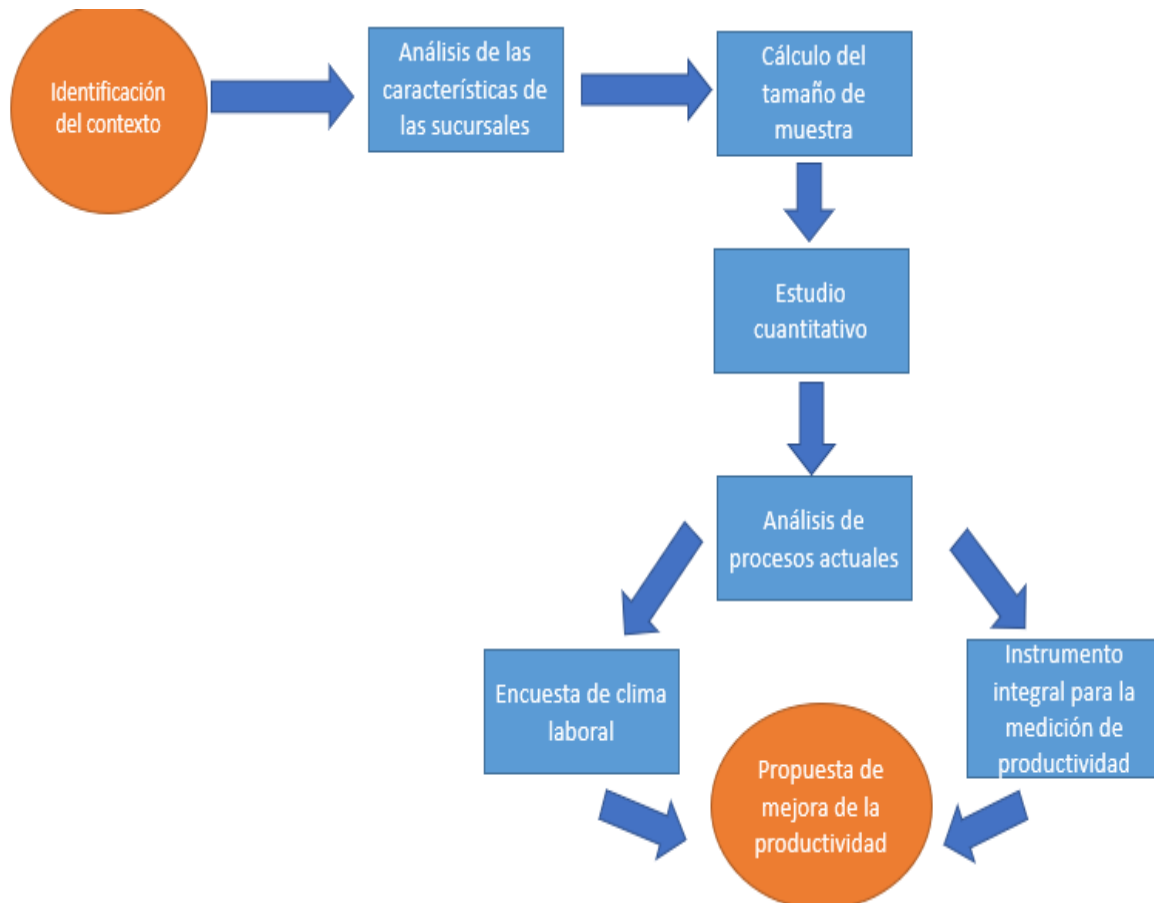


Figura 3. Modelo metodológico. Fuente. Aportación del autor.

3.6.1 DESCRIPCION DEL MODELO

El presente modelo comienza con la identificación del contexto en que se está desarrollando la investigación para lo cual es necesario conocer de manera integral a la organización, partiendo de esto se realizara el análisis de las características de las sucursales que integran al área de estudio el cual comprende la zona de Ruiz Cortines con 6 sucursales. Se realizará el cálculo del tamaño de muestra tomando en cuenta el total de personal que integran dicha zona. Una vez realizado esto se procederá mediante el estudio cuantitativo al análisis de los procesos actuales que se estén llevando a cabo en la organización en el tiempo de estudio, para lo cual es necesario contar con herramientas formales de obtención de datos las cuales para su selección se procedió a realizar un análisis para determinar cuál sería la más adecuada. Entre los cuales se seleccionó una encuesta de clima laboral la cual nos dará de una manera formal datos acerca del clima organizacional en el área de estudio, el instrumento integral para la medición de la productividad se diseñó de acuerdo a la organización para conocer de qué manera están trabajando en sus procesos claves, así como conocer si se cuentan con planes, estrategias y mecanismos encaminados a mejorar la productividad. Partiendo de la aplicación de estas dos herramientas se obtendrán datos, los cuales mediante un análisis integral se podrá realizar propuestas de mejoras de la productividad en la organización.

CAPITULO IV RESULTADOS

4.1 ANALISIS DE RESULTADOS

4.1.1 ANALISIS DE RESULTADOS ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

De acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta de clima laboral aplicada en las sucursales de la empresa farmacias del ahorro zona Ruiz Cortines, y a personal administrativo de diferentes áreas de la empresa se obtuvieron los siguientes resultados los cuales se muestran a continuación:

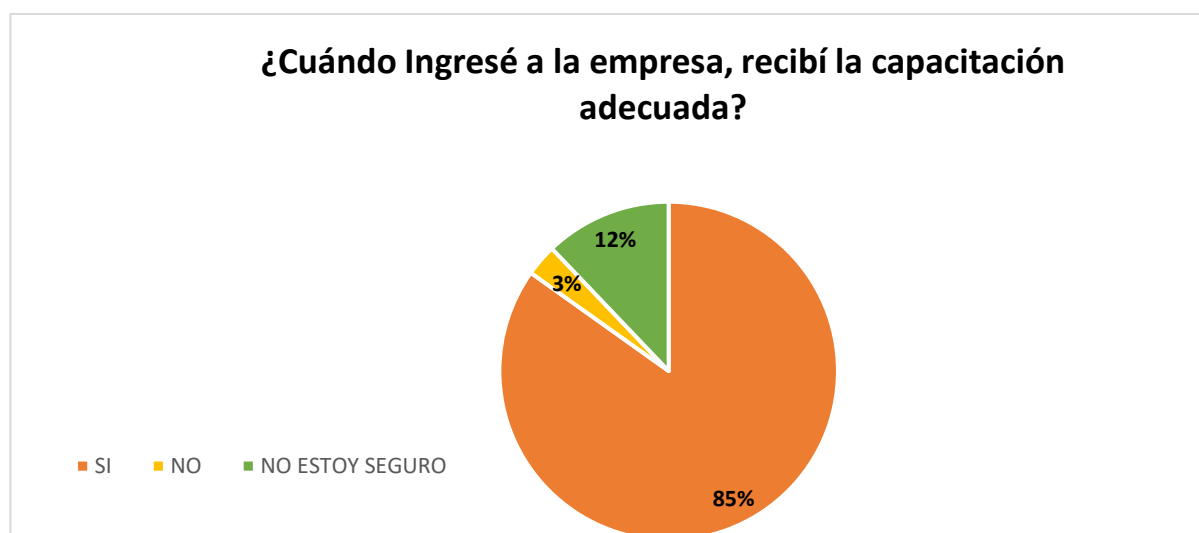


Gráfico 1. Resultados del indicador de capacitación de la encuesta de clima laboral. Fuente: Propia del investigador. Encuestas Aplicadas 2020.

De acuerdo a los datos obtenidos se puede ver que el 85% del personal entrevistado recibieron una capacitación adecuada al momento de ingresar a laborar a la empresa, un 12% considera no estar seguro que la capacitación haya sido la adecuada y el 3% considera que no hubo una

correcta capacitación. Lo cual se aprecia que la empresa capacita adecuadamente a su personal antes de desempeñarse en algún puesto, lo que puede evitar problemas en un futuro.

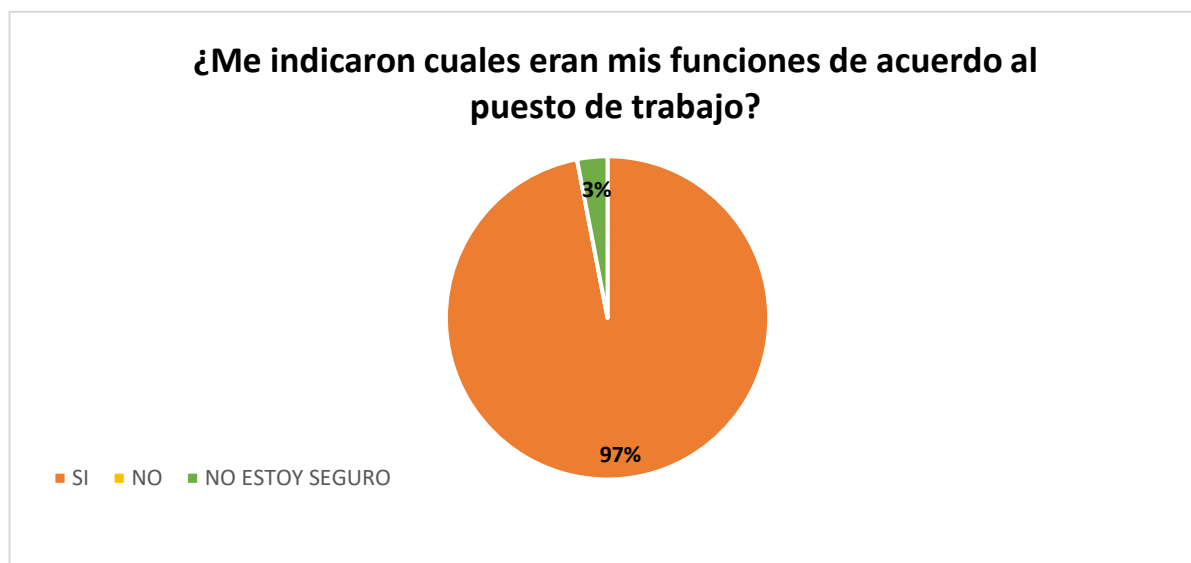


Gráfico 2. Resultados del indicador funciones del puesto de la encuesta de clima laboral Fuente: Propia del investigador. Encuestas Aplicadas 2020.

De acuerdo a los datos el 97% del personal entrevistado le indicaron cuales eran sus funciones de acuerdo al trabajo a desempeñar al momento de ingresar a laborar y el 3% restante considera no estar seguro que le hayan indicado sus funciones correctamente.

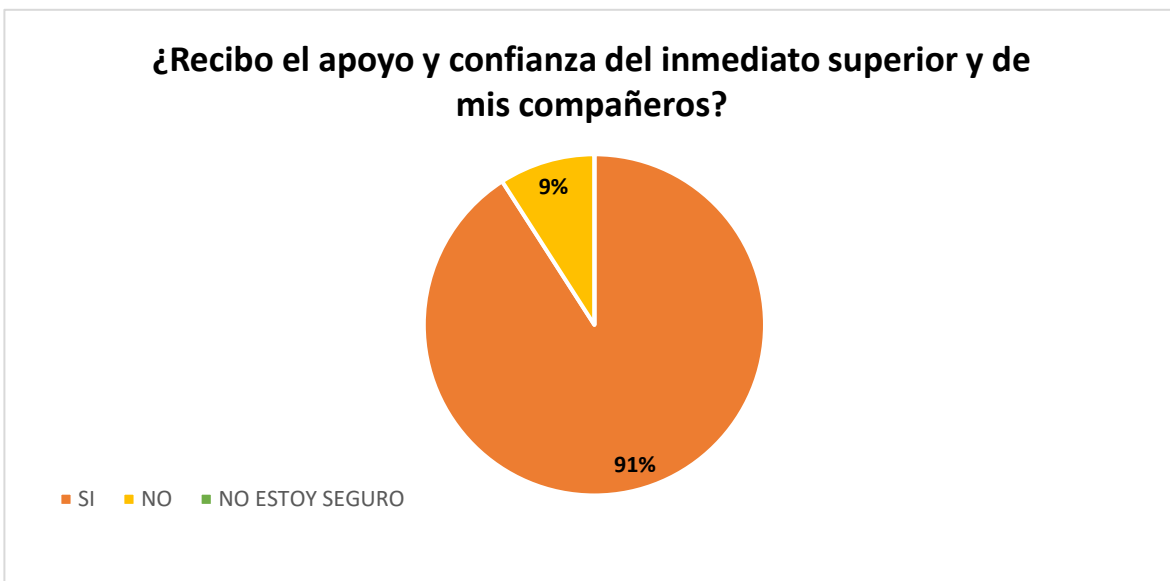


Gráfico 3. Resultados del indicador apoyo y confianza de la encuesta de clima laboral Fuente: Propia del investigador. Encuestas Aplicadas 2020.

De acuerdo a los datos el 91 % del personal entrevistado considera que recibe apoyo y confianza de parte de su equipo de trabajo tanto de sus compañeros como de su superior, el 9% restante no se siente apoyados por su equipo de trabajo.

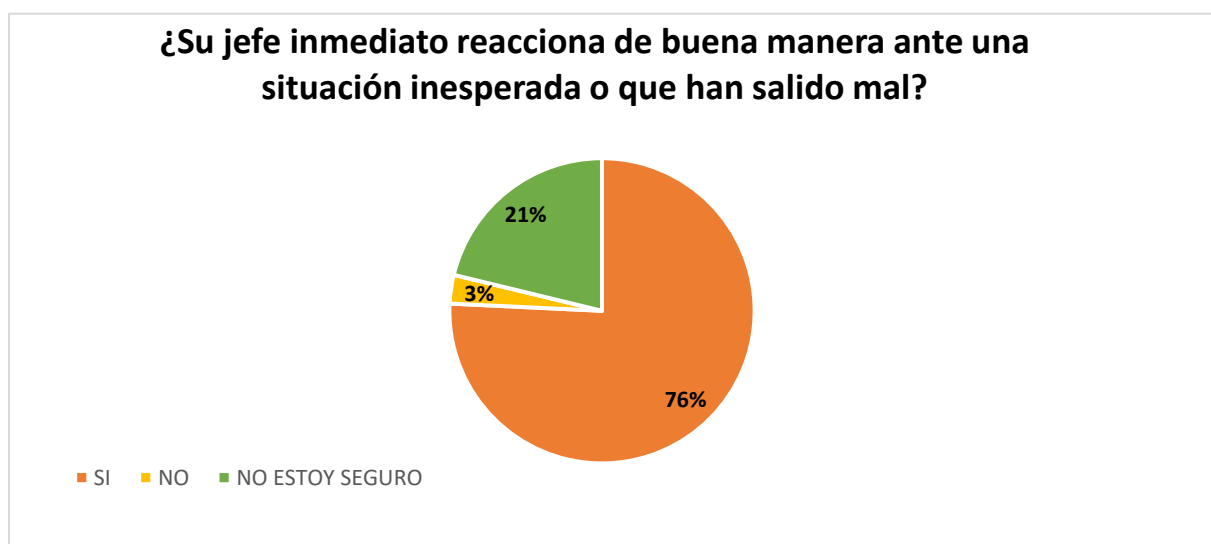


Gráfico 4. Resultados del indicador reacciona de buena manera de la encuesta de clima laboral Fuente: Propia del investigador. Encuestas Aplicadas 2020.

De acuerdo a los datos el 76 % del personal entrevistado considera que su jefe reacciona de buena manera ante situaciones inesperadas o problemáticas que surgen en el trabajo. El 21% no está seguro, y el 3% contestó que no. Lo cual indica que la mayoría de los jefes reaccionan de buena forma antes este tipo de situaciones inesperadas.

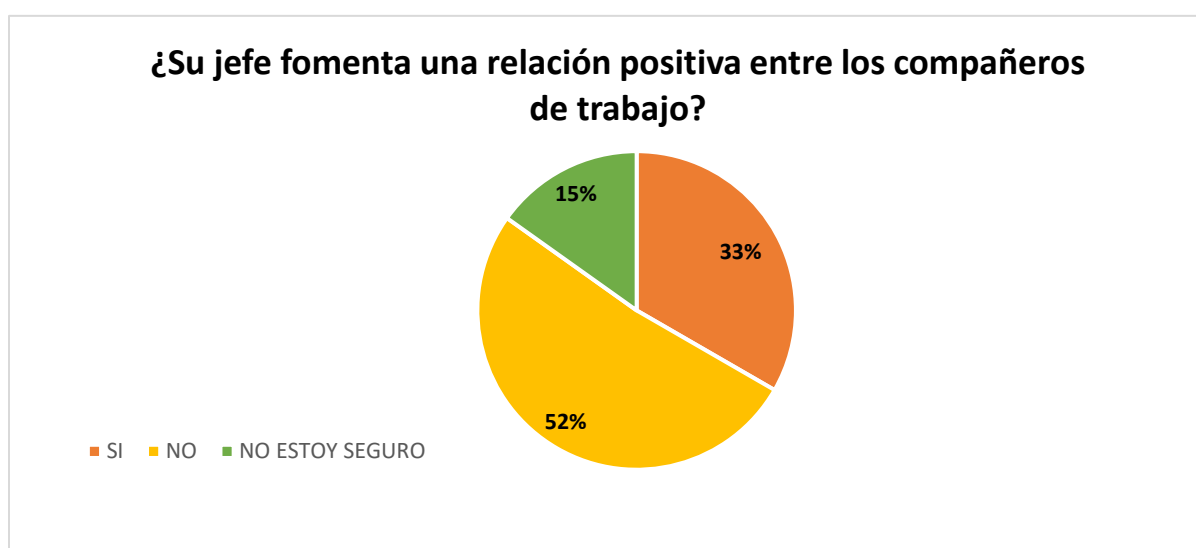


Gráfico 5. Resultados su jefe fomenta una relación positiva de la encuesta de clima laboral Fuente: Propia del investigador. Encuestas Aplicadas 2020.

De acuerdo a los datos el 52 % del personal entrevistado considera que su jefe no fomenta una relación positiva entre su equipo de trabajo, un 33% considera que si y un 15% contestó no estar seguro de ello. Por lo cual se aprecia que existe poco interés de los superiores en fomentar las buenas relaciones entre el equipo de trabajo lo cual puede afectar negativamente el clima organizacional.



Gráfico 6. Resultados del indicador me brindan herramientas de la encuesta de clima laboral Fuente: Propia del investigador. Encuestas Aplicadas 2020.

De acuerdo a los datos el 88 % del personal entrevistado considera que le brindan las herramientas que ayudan a mejorar su trabajo, el 9% no está seguro y el 3% considera que no, por lo cual al personal se le proporcionan las herramientas para el mejoramiento de su trabajo.

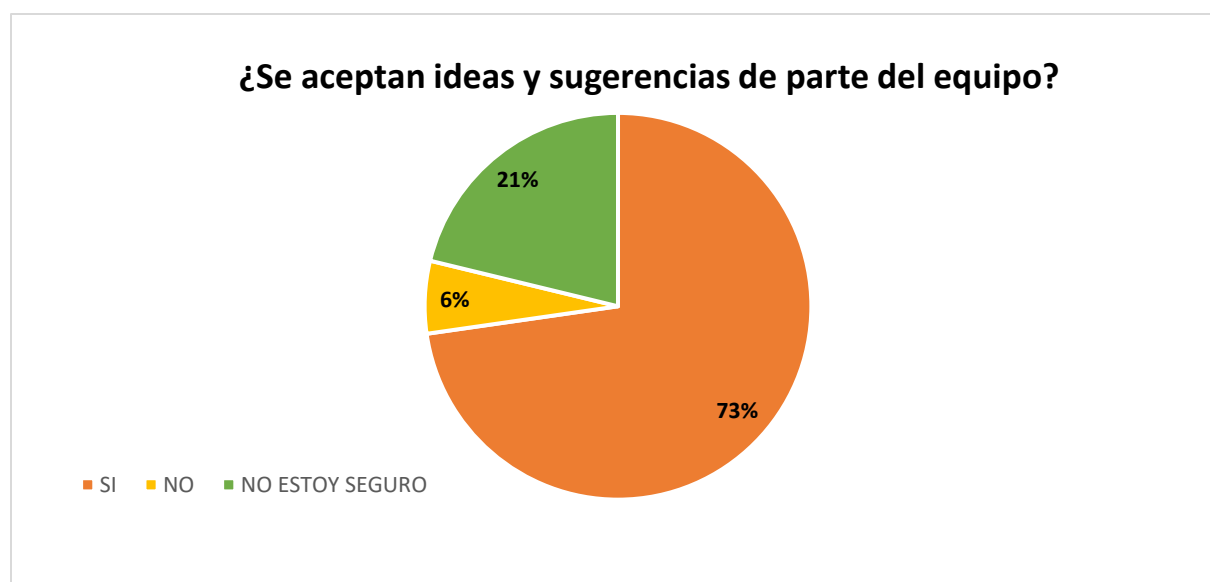


Gráfico 7. Resultados del indicador se aceptan ideas y sugerencias de la encuesta de clima laboral Fuente: Propia del investigador. Encuestas Aplicadas 2020.

De acuerdo a los datos el 73 % del personal entrevistado considera que los compañeros como su jefe aceptan ideas y sugerencias de equipo que puede aportar para la mejora en sus actividades, con un 21% que está indeciso y un 6% que considera que no se aceptan ideas y sugerencias de parte del equipo de trabajo. Esto indica que los superiores toman en cuenta las opiniones de sus empleados, que puede llevar a mejoras en el área de trabajo y beneficios para la organización.

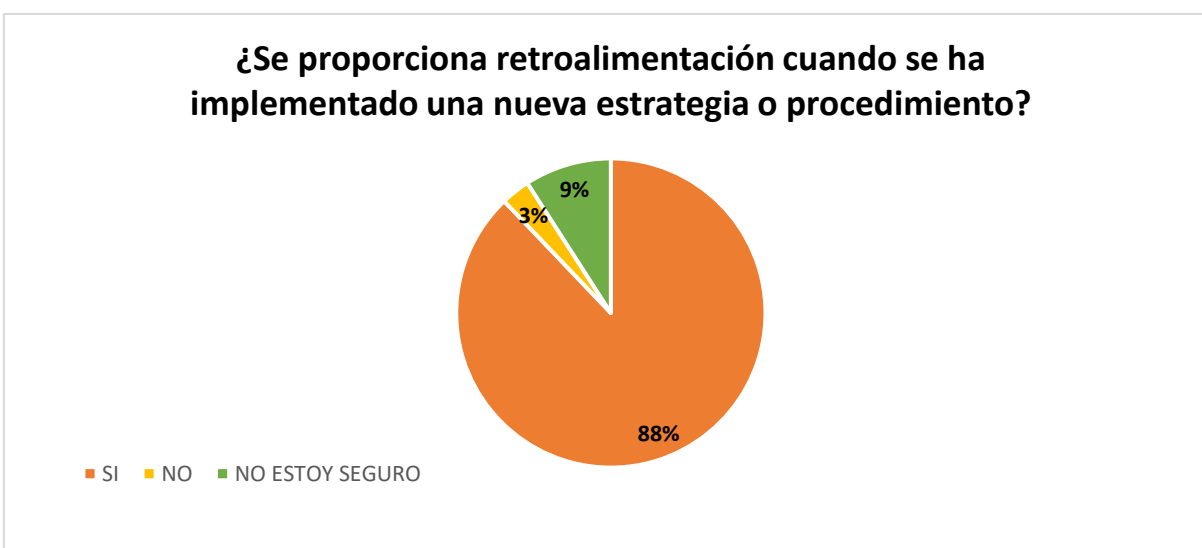


Gráfico 8. Resultados del indicador se proporciona retroalimentación de la encuesta de clima laboral Fuente: Propia del investigador. Encuestas Aplicadas 2020.

De acuerdo a los datos el 88 % del personal entrevistado considera que se le proporciona una retroalimentación cuando se implementa alguna nueva estrategia o mejora, por el 9% que considera no estar seguro de ello y un 3 % que no se le proporciona dicha retroalimentación, esto indica que el personal está continuamente actualizado con las nuevas estrategias que se implementen en la organización, por lo cual puede mejorar su desempeño.

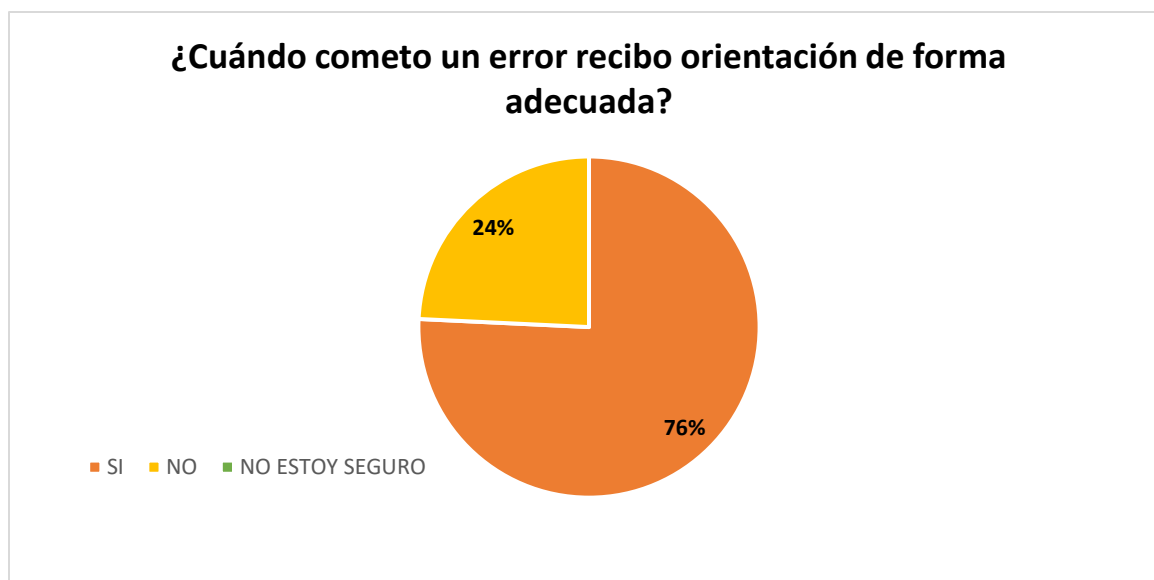


Gráfico 9. Resultados del indicador recibo orientación de forma adecuada de la encuesta de clima laboral Fuente: Propia del investigador. Encuestas Aplicadas 2020.

De acuerdo a los datos el 76 % del personal entrevistado considera que cuando comete un error recibe orientación de forma adecuada de parte de su equipo de trabajo, y un 24% considera que no recibe la orientación adecuada. Por lo que se aprecia que la mayoría del personal está dispuesto a ayudar a algún compañero cuando cometa un error.

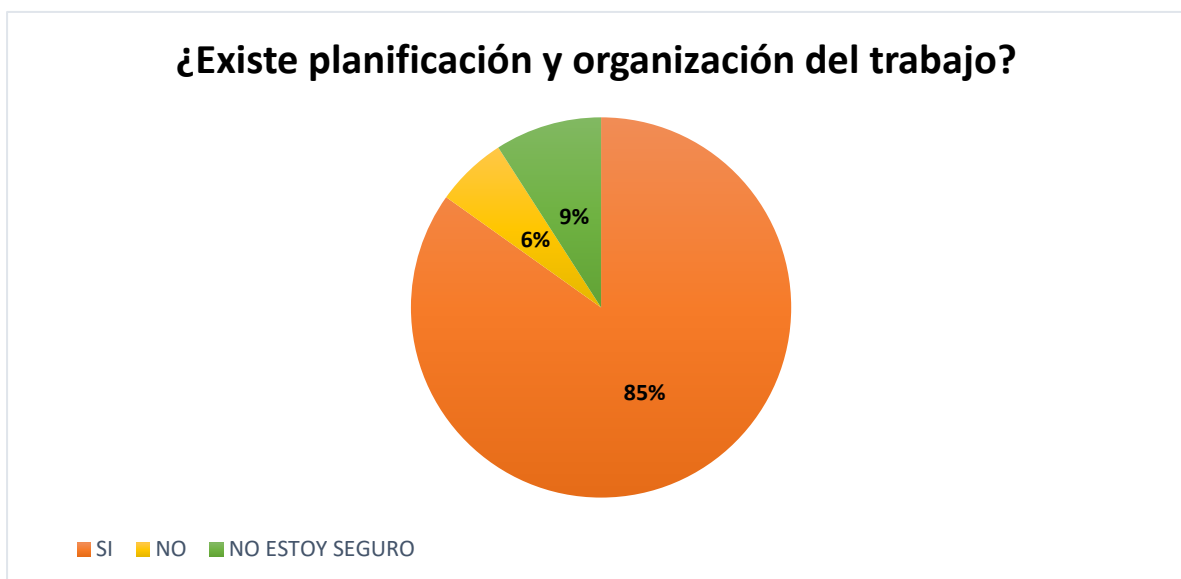


Gráfico 10. Resultados del indicador planificación y organización del trabajo de la encuesta de clima laboral Fuente: Propia del investigador. Encuestas Aplicadas 2020.

De acuerdo a los datos el 85% del personal entrevistado considera que existe planificación y organización del trabajo, un 9% considera no estar seguro de ello y un 6% considera que no existe planificación ni organización. Esto indica que existe planeación y organización del trabajo como parte de sus tareas diarias.



Gráfico 11. Resultados del indicador cuenta con material necesario de la encuesta de clima laboral Fuente: Propia del investigador. Encuestas Aplicadas 2020.

De acuerdo a los datos el 100% del personal entrevistado considera que cuenta con el material necesario para la realización de su trabajo. Lo cual indica que se le dan los medios suficientes para que puedan desempeñar adecuadamente sus actividades.



Gráfico 12. Resultados del indicador orden y limpieza de la encuesta de clima laboral Fuente: Propia del investigador. Encuestas Aplicadas 2020.

De acuerdo a los datos el 100% del personal entrevistado considera que su espacio de trabajo se encuentra limpio y en orden para el correcto desempeño de sus actividades de trabajo.



Gráfico 13. Resultados del indicador mis objetivos personales están en relación con los de la empresa de la encuesta de clima laboral Fuente: Propia del investigador. Encuestas Aplicadas 2020.

De acuerdo a los datos el 52% del personal entrevistado menciona que sus objetivos personales están en relación con los objetivos de la empresa lo cual indica que son personas con deseos de desarrollarse y crecer con la empresa, un 39% considera que sus objetivos personales no tienen nada que ver con los de la empresa y un 9% considera no estar seguro. Por lo cual los empleados consideran desarrollarse en la empresa, y algunos lo consideran como un trabajo temporal.

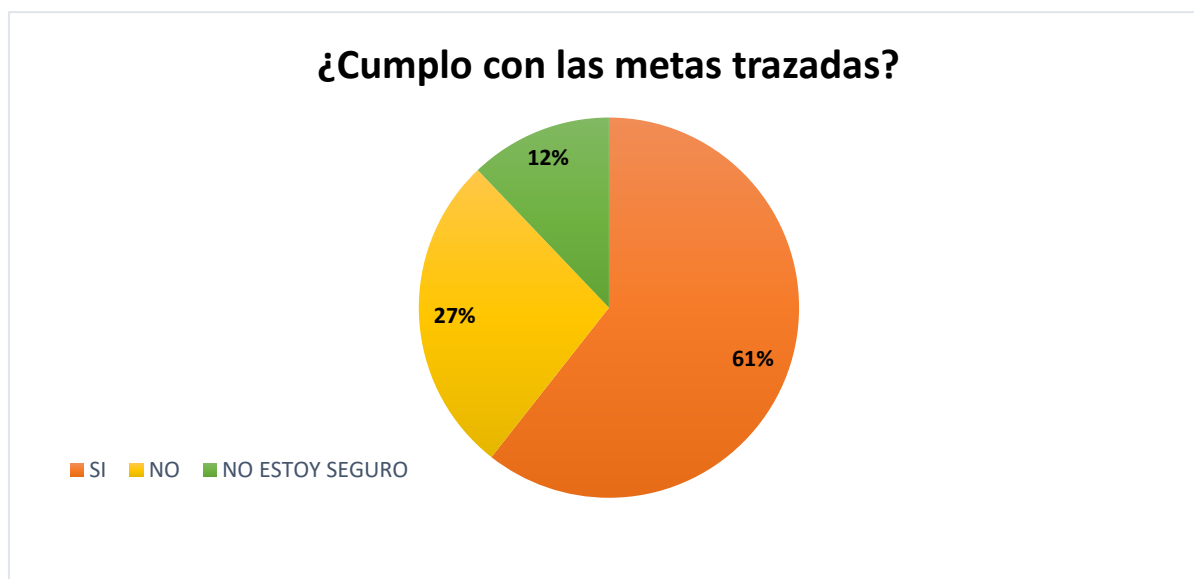


Gráfico 14. Resultados del indicador cumplo con las metas trazadas de la encuesta de clima laboral Fuente: Propia del investigador. Encuestas Aplicadas 2020.

De acuerdo a los datos el 61% del personal entrevistado considera que cumplen con las metas trazadas un 27% considera que no y un 12% comenta que no está seguro de cumplirlas. Esto indica que los empleados pueden tener problemas al momento de cumplir ciertas metas que les asignan, esto puede ser en forma de % de ventas y en las comisiones que reciben por ello.

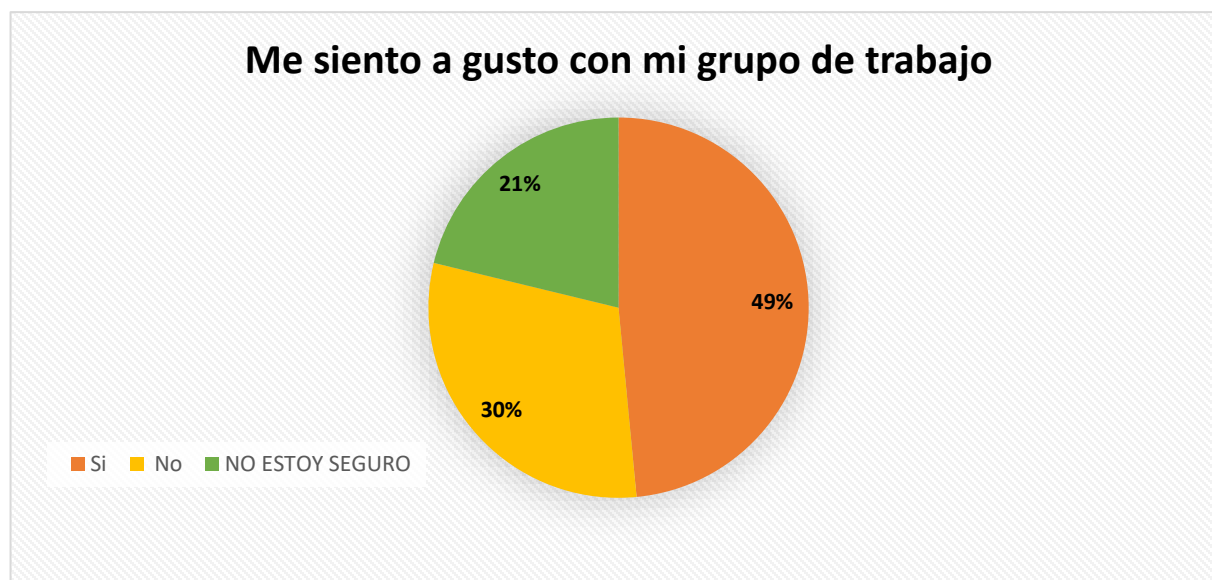


Gráfico 15. Resultados del indicador me siento a gusto con mi grupo de trabajo de la encuesta de clima laboral Fuente: Propia del investigador. Encuestas Aplicadas 2020.

De acuerdo a los datos el 49% del personal entrevistado menciona estar a gusto con su grupo de trabajo, un 30% menciona no estarlo y un 21% considera no estar seguro. Esto indica que no existe una armonía y comunicación en el grupo de trabajo, lo cual puede generar bajo rendimiento en el grupo.

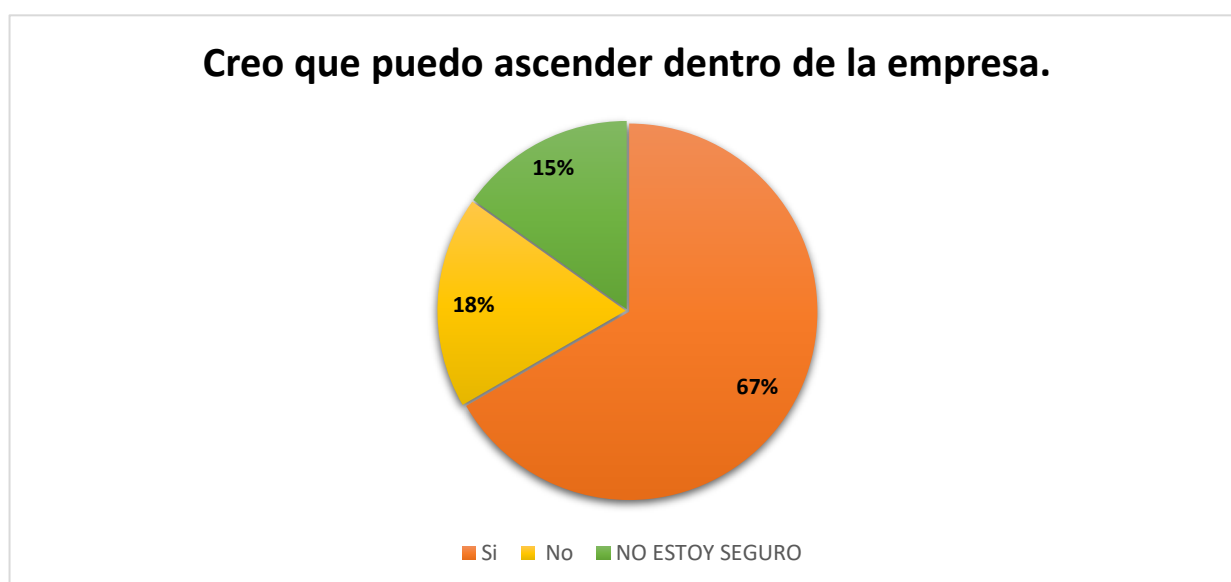


Gráfico 16. Resultados del indicador ascender dentro de la empresa de la encuesta de clima laboral Fuente: Propia del investigador. Encuestas Aplicadas 2020.

De acuerdo a los datos el 67% del personal entrevistado considera que puede ascender dentro de la empresa, un 18%, comenta que no cree que pueda ascender, un 15% menciona no estar seguro. Esto nos indica que se puede obtener mejores puestos de trabajo en la empresa de acuerdo al desempeño del empleado.

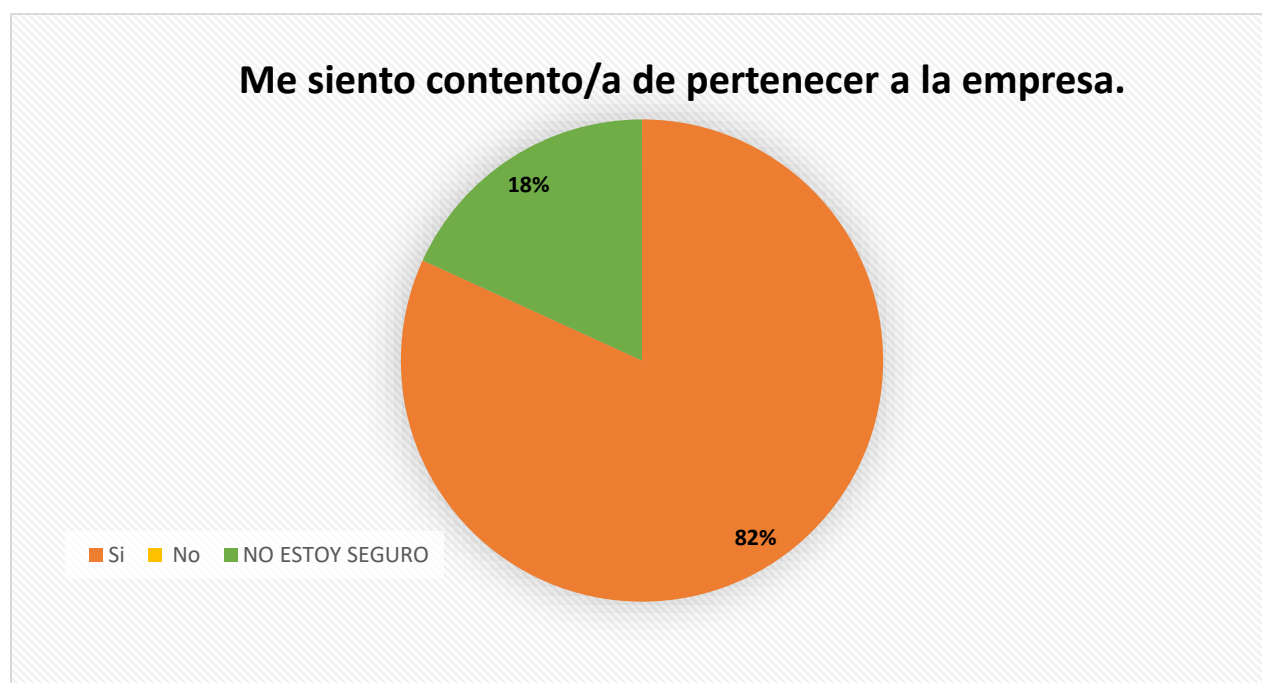


Gráfico 17. Resultados del indicador me siento contento de pertenecer a la empresa de la encuesta de clima laboral Fuente: Propia del investigador. Encuestas Aplicadas 2020.

De acuerdo a los datos el 82% del personal entrevistado considera que se siente contento de pertenecer a la organización, un 18% comenta no estar seguro de sentirte contento de pertenecer a la organización en la que labora. Lo cual nos indica que el personal se siente identificado con los valores de la empresa, lo que genera una lealtad y sentido de pertenencia con la empresa.

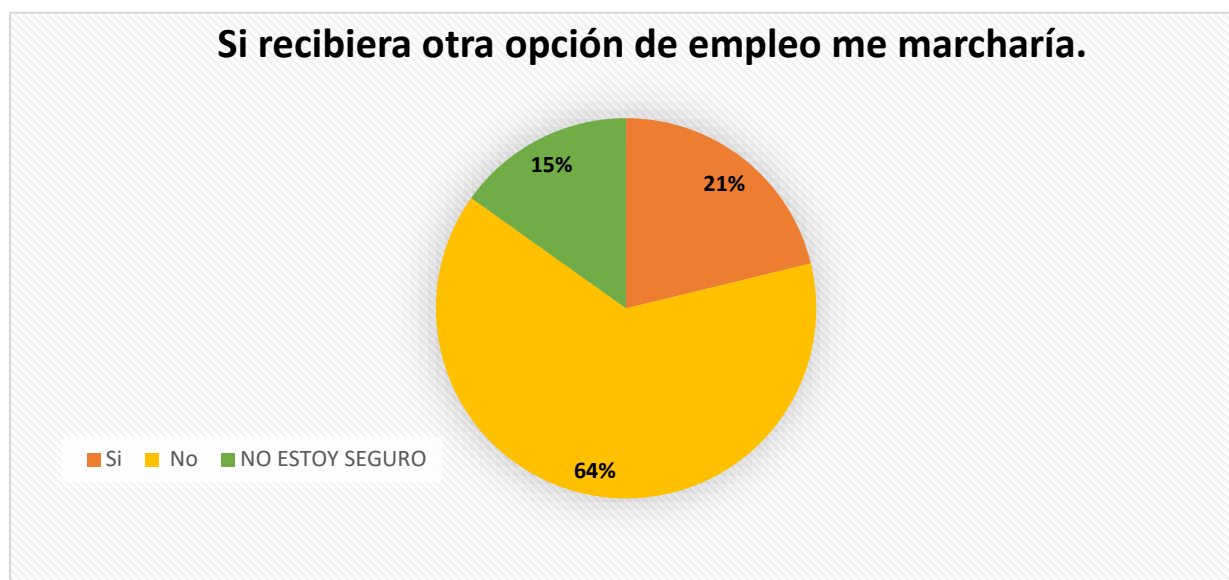


Gráfico 18. Resultados del indicador otra opción de empleo de la encuesta de clima laboral Fuente: Propia del investigador. Encuestas Aplicadas 2020.

De acuerdo a los datos el 64% del personal entrevistado menciona que si recibiera otra opción de empleo no se marcharía, un 21% comenta que si se iría, un 15% comenta no estar seguro de ello. Lo cual indica que las personas están a gusto en su lugar de trabajo que les agrada trabajar para la empresa, pero existe la posibilidad de que si llegara otra oportunidad de empleo la tomarían.

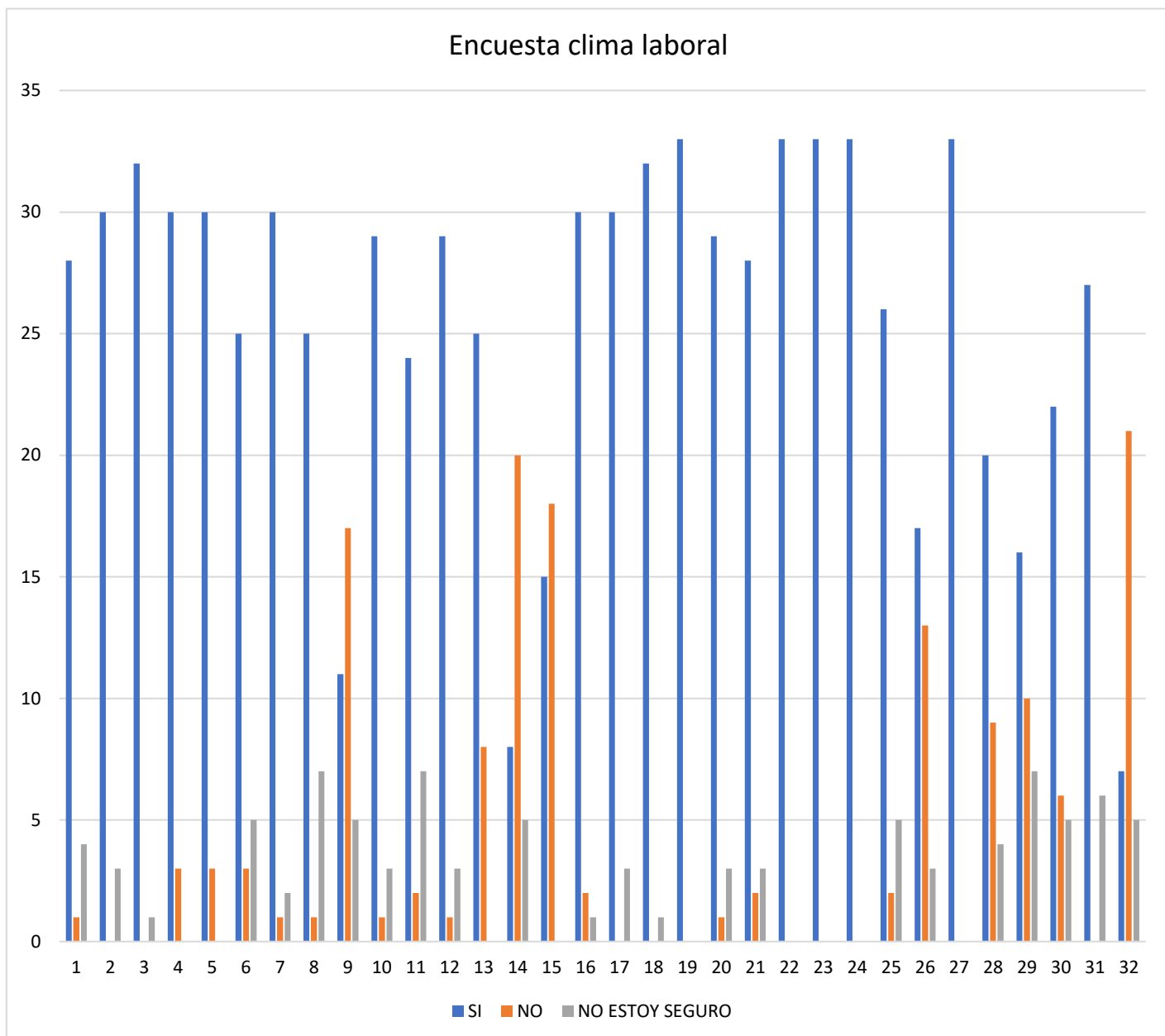


Gráfico 19. Resultados de los elementos de la encuesta de clima laboral. Fuente: Propia del investigador. Encuestas Aplicadas 2020.

Una vez realizado el análisis de las gráficas se encontró que:

El personal tuvo una experiencia agradable al momento de su inserción al puesto laboral, ya que fue la adecuada, se le proporcionó una capacitación al momento de ingresar a laborar, se le dieron a conocer las políticas de la organización, así como las funciones a desempeñar de acuerdo a su puesto de trabajo, además de que recibió el apoyo tanto el superior como sus compañeros.

La relación con su superior es en mayoría positivas, ya que son personas accesibles con la que se puede conversar sobre temas tanto laborales como personales, lo cual es positivo, algunas situaciones a tomar en cuenta es que el superior pocas veces fomenta una relación positiva entre compañeros de trabajo, lo cual es importante para el sistema trabajar en armonía con sus compañeros, de igual manera se aprecia falta de sensibilización ante este tipo de situaciones. Otro aspecto que se encontró es que el jefe pocas veces realiza una planificación y organización de las actividades del grupo lo cual es importante al momento de la realización de cualquier actividad, lo que evitara retrasos, y por ende que haya eficiencia en el proceso. Las relaciones con los compañeros son sanas, respetuosas y cordiales lo que se aprecia que existe buen trato entre compañeros, aun así, existe un malestar en algunos lugares de trabajo ya que no se sienten a gusto con sus compañeros de trabajo.

Las condiciones para la realización del trabajo son óptimas ya que se cuenta con lo necesario para llevar a cabo dicha actividad, se cuenta con áreas limpias, con buena iluminación.

Los empleados son personas honestas, con valores y un sentido de pertenencia con la organización, existe lealtad de parte del personal, consideran que pueden crecer dentro de la misma, lo cual motiva a desempeñar sus funciones de la mejor manera posible.

4.1.2 ANALISIS DE RESULTADOS INSTRUMENTO INTEGRAL PARA LA MEDICION DE LA PRODUCTIVIDAD

De acuerdo al instrumento aplicado a los expertos se encontraron los siguientes datos, los cuales se graficaron de acuerdo al avance de los elementos que tiene la organización.

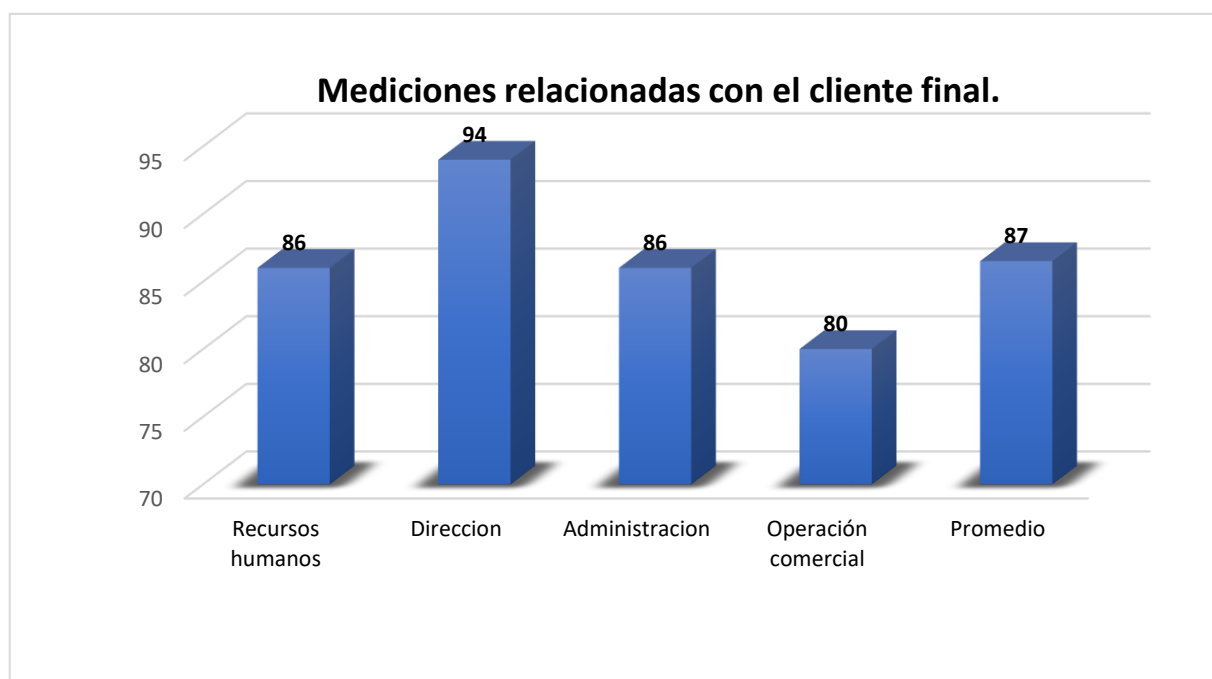


Gráfico 20. Mediciones relacionadas con el cliente final. Fuente: Propia del investigador. Encuestas Aplicadas 2020.

De acuerdo a la gráfica en relación al elemento mediciones relacionadas con el cliente final se puede observar que el área que tiene mayor avance es dirección seguida de administración y recursos humanos, y por último lugar operación comercial, con un promedio de 87 lo cual es aceptable y va encaminado al mejoramiento, aún no se ha llegado al 100% de avance lo cual indica que existen áreas en las cuales se necesita realizar las estrategias adecuadas para el logro de los objetivos. Así como mejoras en la atención al cliente.

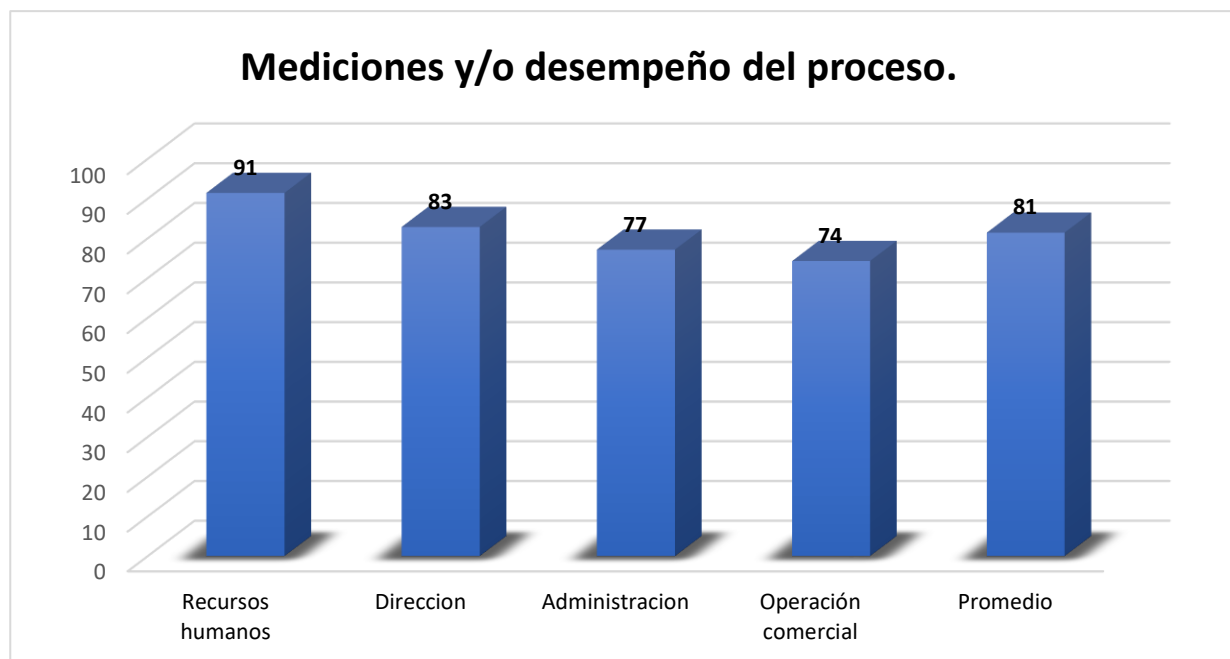


Gráfico 21. Mediciones y/o desempeño del proceso. Fuente: Propia del investigador. Encuestas Aplicadas 2020.

De acuerdo a la gráfica en relación al elemento mediciones y/o desempeño del proceso se puede observar que el área que tiene mayor avance es el área de recursos humanos, seguida del área de dirección, administración y por último operación comercial, con un promedio general del elemento del 81% de avance lo cual es positivo, pero no lo suficiente para el cumplimiento de las metas y los procesos establecidos los cuales tienen mucho que mejorar en la organización.

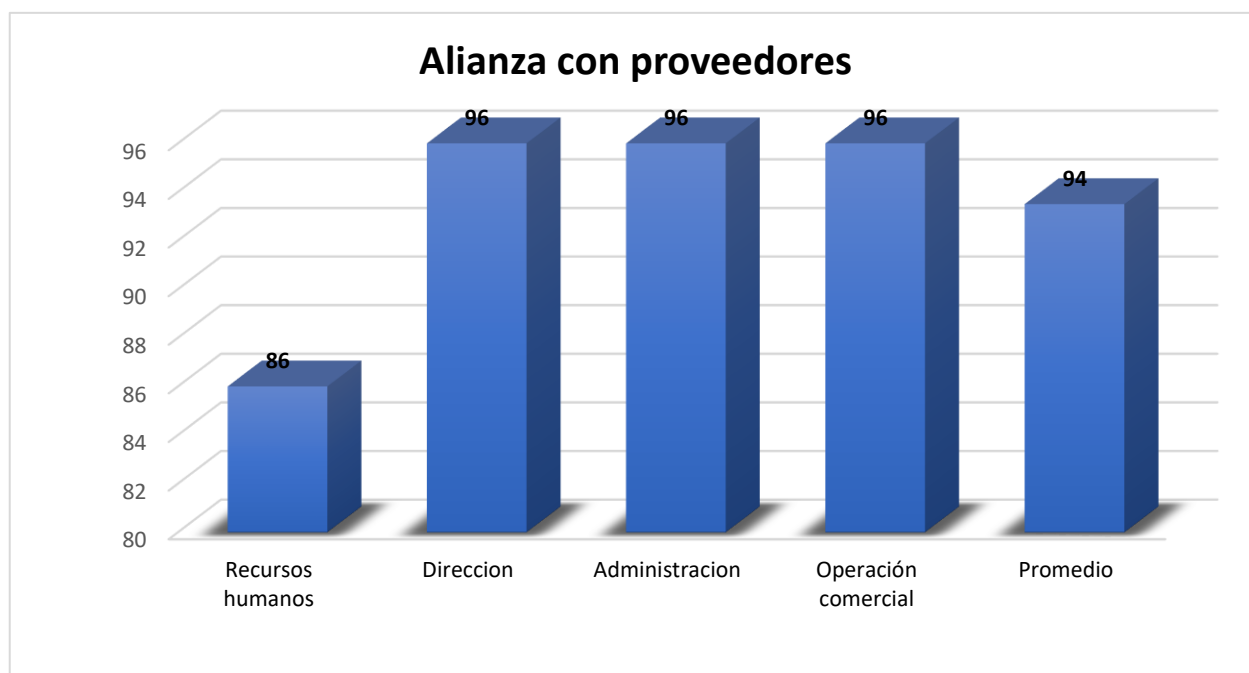


Gráfico 22. Alianza con proveedores. Fuente: Propia del investigador. Encuestas Aplicadas 2020.

De acuerdo a la gráfica en relación al elemento alianza con proveedores se puede observar que las áreas que tienen mayor avance son el área de dirección, administración y operación comercial, en último lugar está el área de recursos humanos. El promedio del elemento es de 94% de avance, lo cual indica que es muy positivo y que va encaminada al mejoramiento de la productividad con alianzas fuertes con sus proveedores y con un capital relacional muy fuerte que es uno de los pilares de la organización.

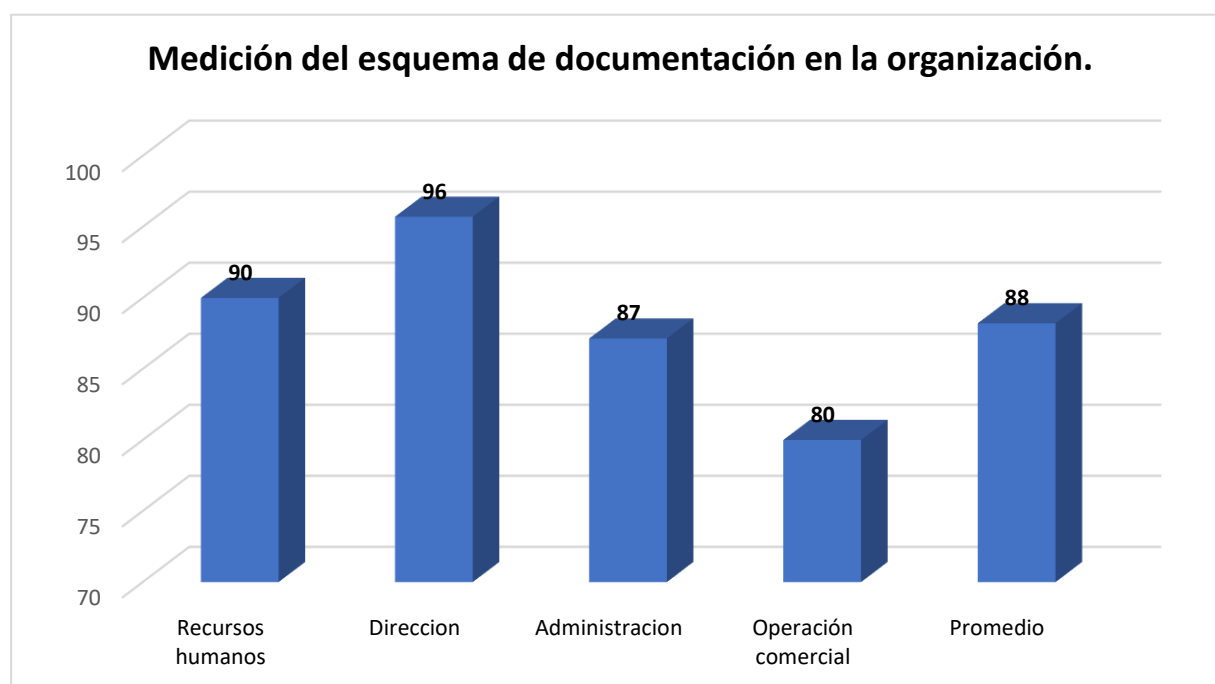


Gráfico 23. Medición del esquema de documentación en la organización. Fuente: Propia del investigador. Encuestas Aplicadas 2020.

De acuerdo a la gráfica en relación al elemento medición del esquema de documentación en la organización se puede observar que el área que tiene mayor avance es el área de dirección, seguido de recursos humanos, administración, y por último operación comercial. Con un promedio de 88% de avance del elemento en la organización lo cual es aceptable, pero se puede mejorar con estrategias dirigidas especialmente al área de operación comercial, para que su documentación este en orden y fácil de ubicar al momento que se requiera, así como también la elaboración de manuales.

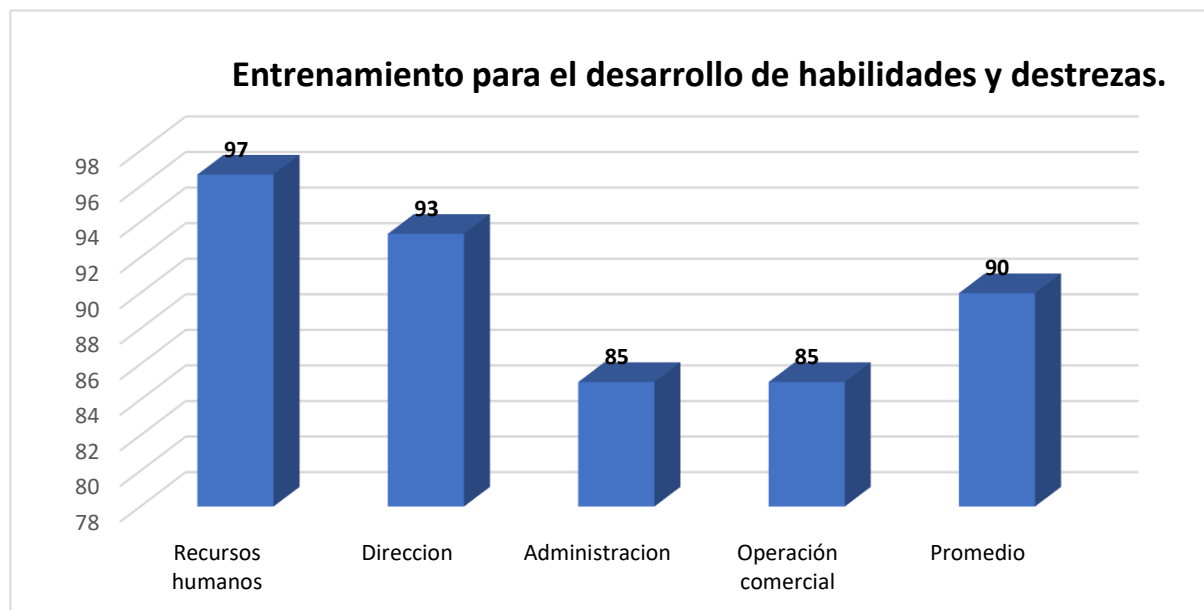


Gráfico 24. Entrenamiento para el desarrollo de habilidades y destrezas. Fuente: Propia del investigador. Encuestas Aplicadas 2020.

De acuerdo a la gráfica en relación al elemento entrenamiento para el desarrollo de habilidades y destrezas en la organización se puede observar que el área que tiene mayor avance es el área de recursos humanos seguido del área de dirección, operación comercial y administración respectivamente. Con un promedio de avance del 90% del elemento, lo cual es muy bueno ya que existes talleres para el desarrollo de habilidades, así como también todo el personal recibe capacitaciones constantes.

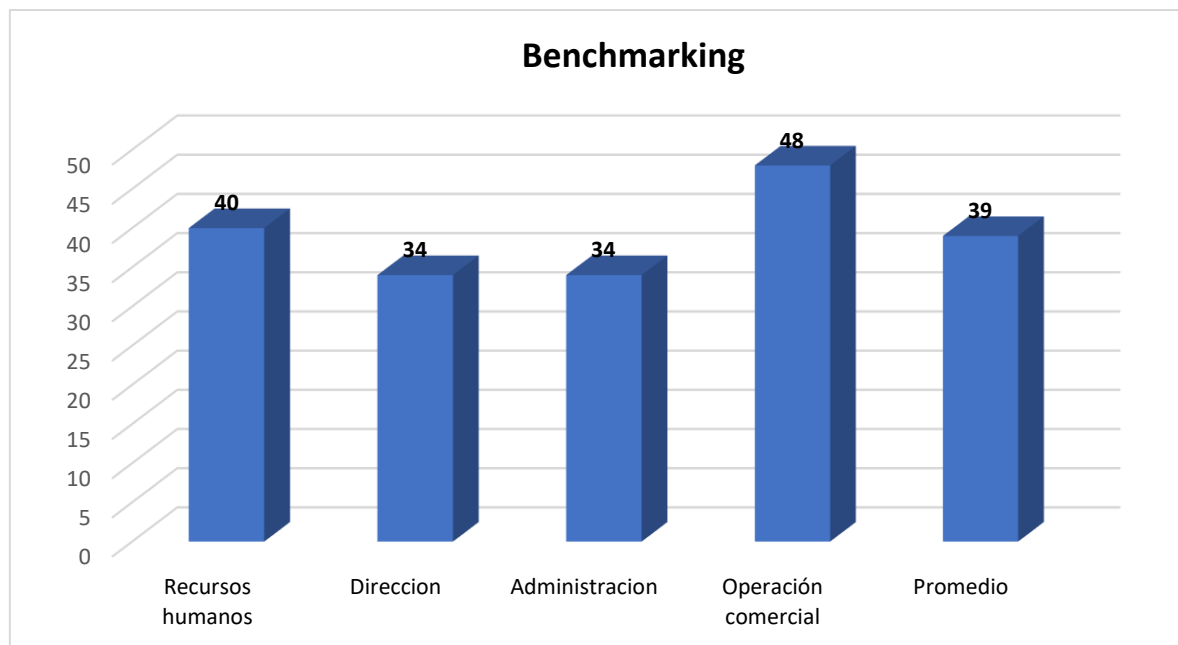


Gráfico 25. Benchmarking Fuente: Propia del investigador. Encuestas Aplicadas 2020.

De acuerdo a la gráfica en relación al elemento Benchmarking en la organización se puede observar que el área que tiene mayor avance es el área de operación comercial seguida de recursos humanos, dirección y administración respectivamente. Con un promedio de avance del 39% del elemento, lo cual está muy por debajo de lo esperado, y nos indica claramente que no se aplica en algunas áreas este elemento, ya que no existe punto de comparación con otros contextos y que puede ser una desventaja para el posicionamiento a nivel regional. Lo cual es necesario la implementación de procesos para llegar a la correcta aplicación del Benchmarking.

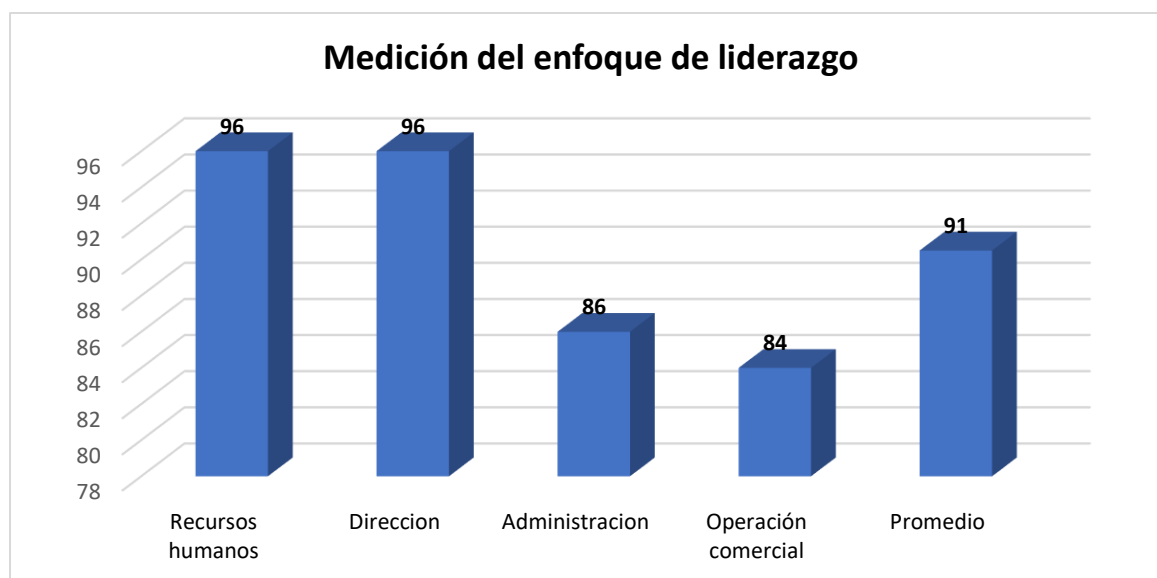


Gráfico 26. Medición del enfoque de liderazgo Fuente: Propia del investigador. Encuestas Aplicadas 2020.

De acuerdo a la gráfica en relación al elemento medición del enfoque de liderazgo se puede observar que el área que tiene mayor avance es el área de recursos humanos y dirección seguidas de administración y operación comercial. Con un promedio de avance del 91% del elemento. Lo cual es muy positivo ya que la organización cuenta con un liderazgo definido partiendo del área de dirección que busca llevar a la excelencia a las demás áreas, sin embargo, se puede mejorar en ciertas áreas que tienen bajos niveles de liderazgo, ya que se ha observado un liderazgo autoritario en algunas áreas de la empresa lo cual crea conflictos que ocasionan niveles bajo de productividad en la organización.

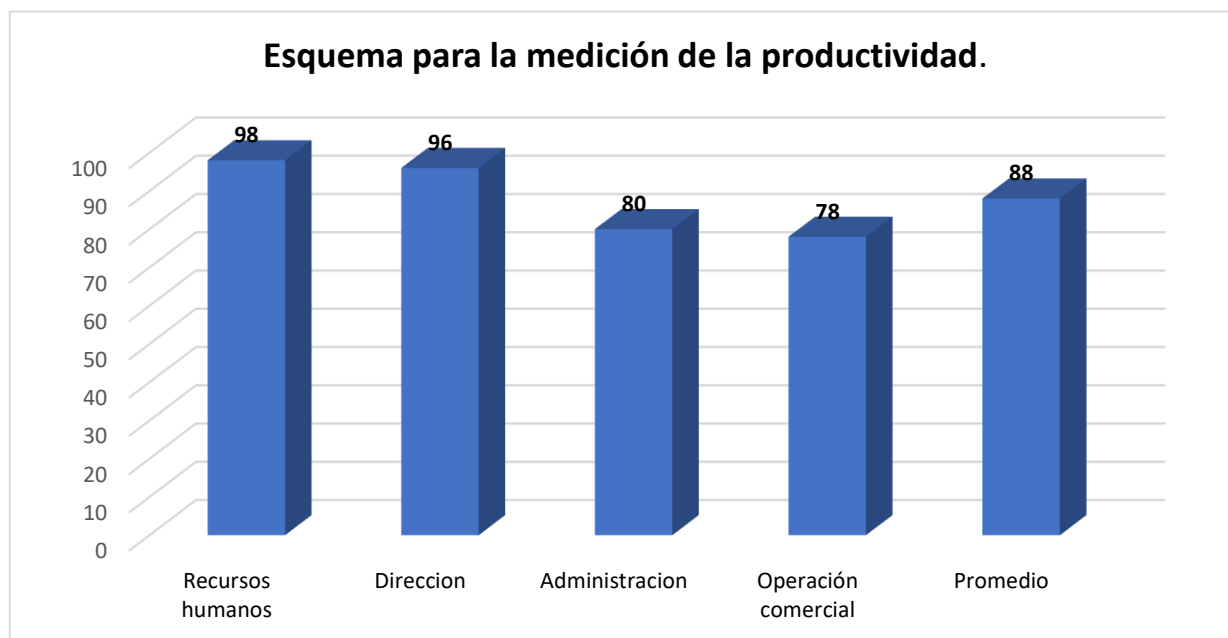


Gráfico 27. Esquema para la medición de la productividad. Fuente: Propia del investigador. Encuestas Aplicadas 2020.

De acuerdo a la gráfica en relación al elemento esquema para la medición de la productividad se puede observar que el área que tiene mayor avance es el área de recursos humanos seguida de dirección, administración y por último operación comercial. Con un promedio de 88% de avance del elemento lo cual es bueno, ya que cuentan con métodos para la medición de la productividad de manera integral, así como el manejo de indicadores, se observó que el área de operación comercial y administración no aplican correctamente la medición de la productividad lo cual tiene bajos niveles en este elemento, para lo cual es necesario contar con procesos que ayuden a mejorar las mediciones de la productividad en dichos elementos.

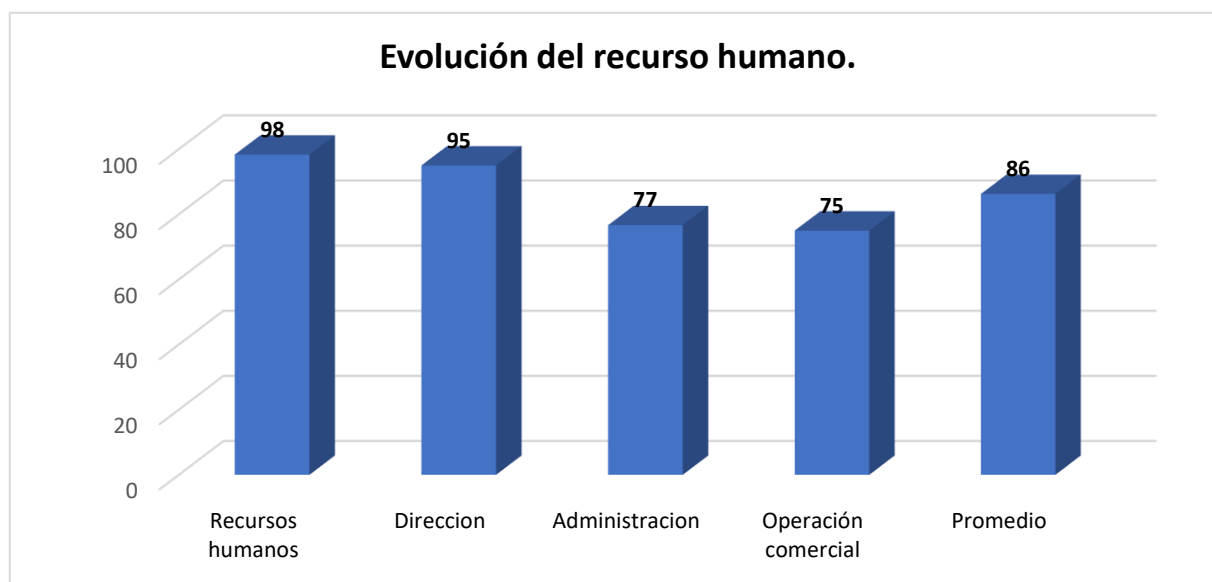


Gráfico 28. Evolución del recurso humano. Fuente: Propia del investigador. Encuestas Aplicadas 2020.

De acuerdo a la gráfica en relación al elemento evolución del recurso humano se puede observar que el área que tiene mayor avance es el área de recursos humanos seguida de dirección, administración y operación comercial respectivamente. Con un promedio de 86% de avance del elemento lo cual es bueno, ya que el recurso humano está en constante evolución, debido a que la organización da las facilidades de crecer y desarrollarse dentro de la misma para adquirir conocimientos que puedan ayudar a la misma a crecer y a tener una ventaja competitiva, así es necesario que las partes interesadas cumplan con los procedimientos para el desarrollo del recurso humano en la organización que permita llegar a un capital intelectual pleno en la organización.

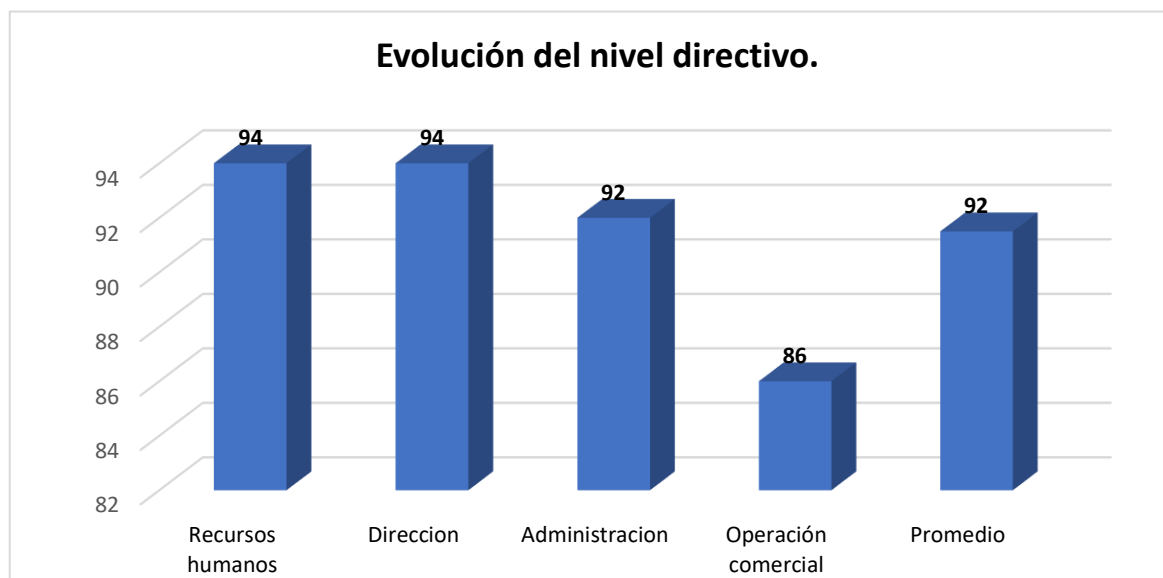


Gráfico 29. Evolución del nivel directivo. Fuente: Propia del investigador. Encuestas Aplicadas 2020.

De acuerdo a la gráfica en relación al elemento evolución del nivel directivo se puede observar que el área que tiene mayor avance es el área de recursos humanos y dirección seguida de administración y por último operación comercial. Con un promedio de 91% de avance del elemento, esto es muy bueno debido a que la organización trabaja en programas de liderazgo, y desarrollo de los líderes, así como el involucramiento de la alta dirección en las estrategias para la formación de líderes, sin embargo, existen algunas áreas como la de operación comercial que está un poco abajo del promedio, lo cual requiere el compromiso de los jefes, así como del personal del mismo para el logro de los objetivos.

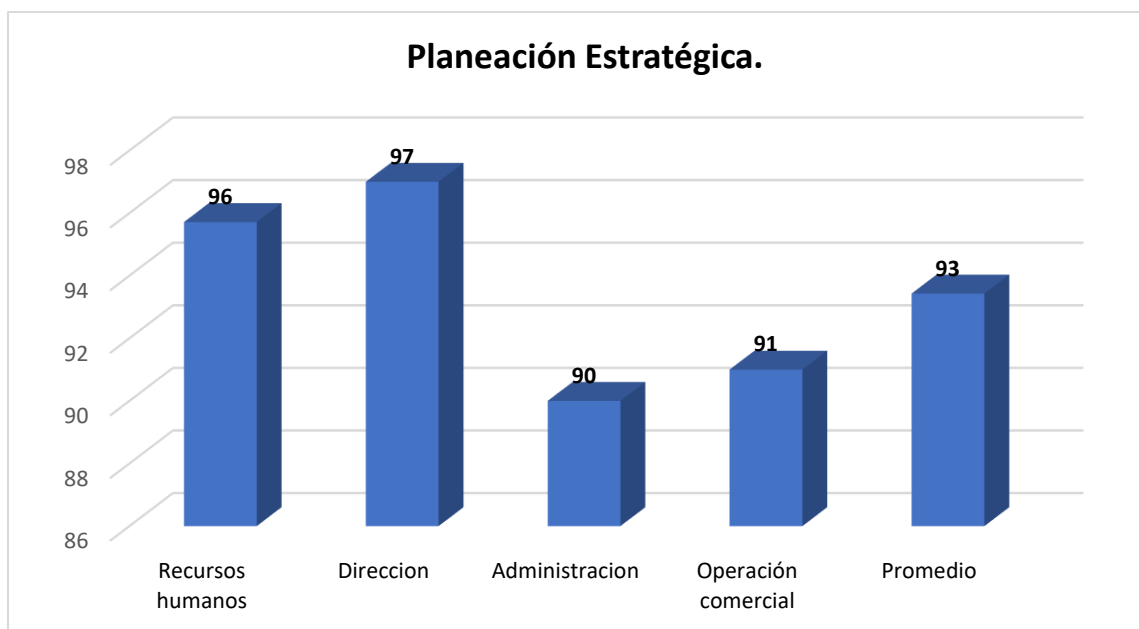


Gráfico 30. Planeación estratégica. Fuente: Propia del investigador. Encuestas Aplicadas 2020.

De acuerdo a la gráfica en relación al elemento planeación estratégica se puede observar que el área que tiene mayor avance es el área de dirección seguida de recurso humanos, operación comercial y administración respectivamente. Con un promedio de 93 % de avance del elemento, lo cual es excelente ya que existe una muy buena planeación estratégica. Cuentan con métodos para el análisis integral de la empresa tanto interna como externamente, además de que la alta dirección se involucra integralmente en la planeación, este elemento va muy encaminado al mejoramiento de la productividad, ya que se cumplen las metas establecidas y los indicadores.

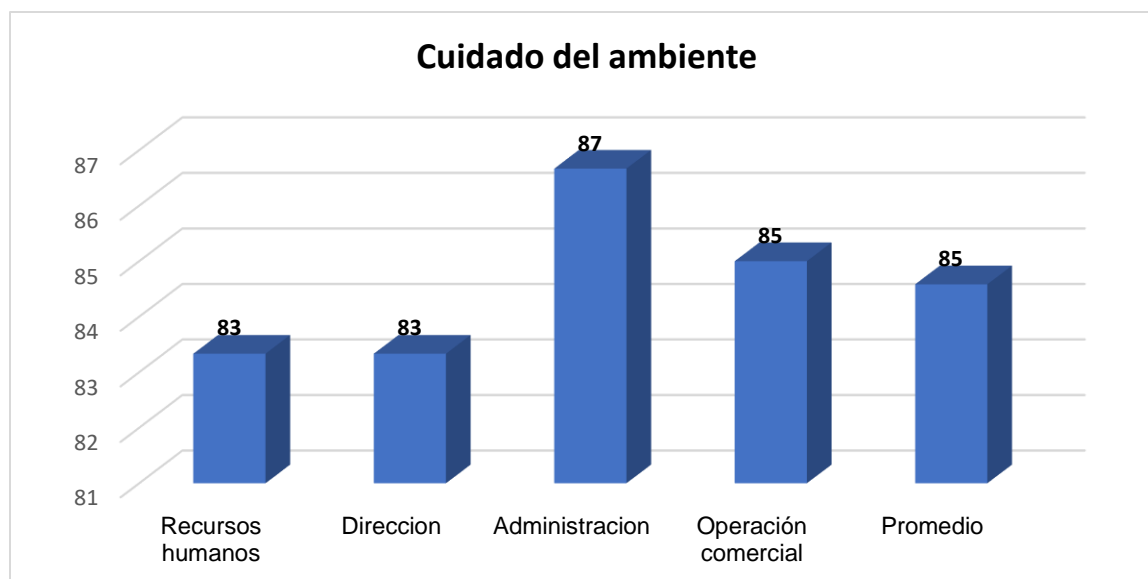


Gráfico 31. Cuidado del ambiente. Fuente: Propia del investigador. Encuestas Aplicadas 2020.

De acuerdo a la gráfica en relación al elemento cuidado del ambiente se puede observar que el área que tiene mayor avance es el área de administración seguida de operación comercial y recursos humanos y dirección respectivamente. Con un promedio de 85% de avance del elemento lo que sugiere la falta de estrategias y mecanismos para el cuidado del ambiente de parte de la organización, al igual que realizar estudios de sus fuentes de materia prima para determinar si son productos sustentables.

Resultados del instrumento

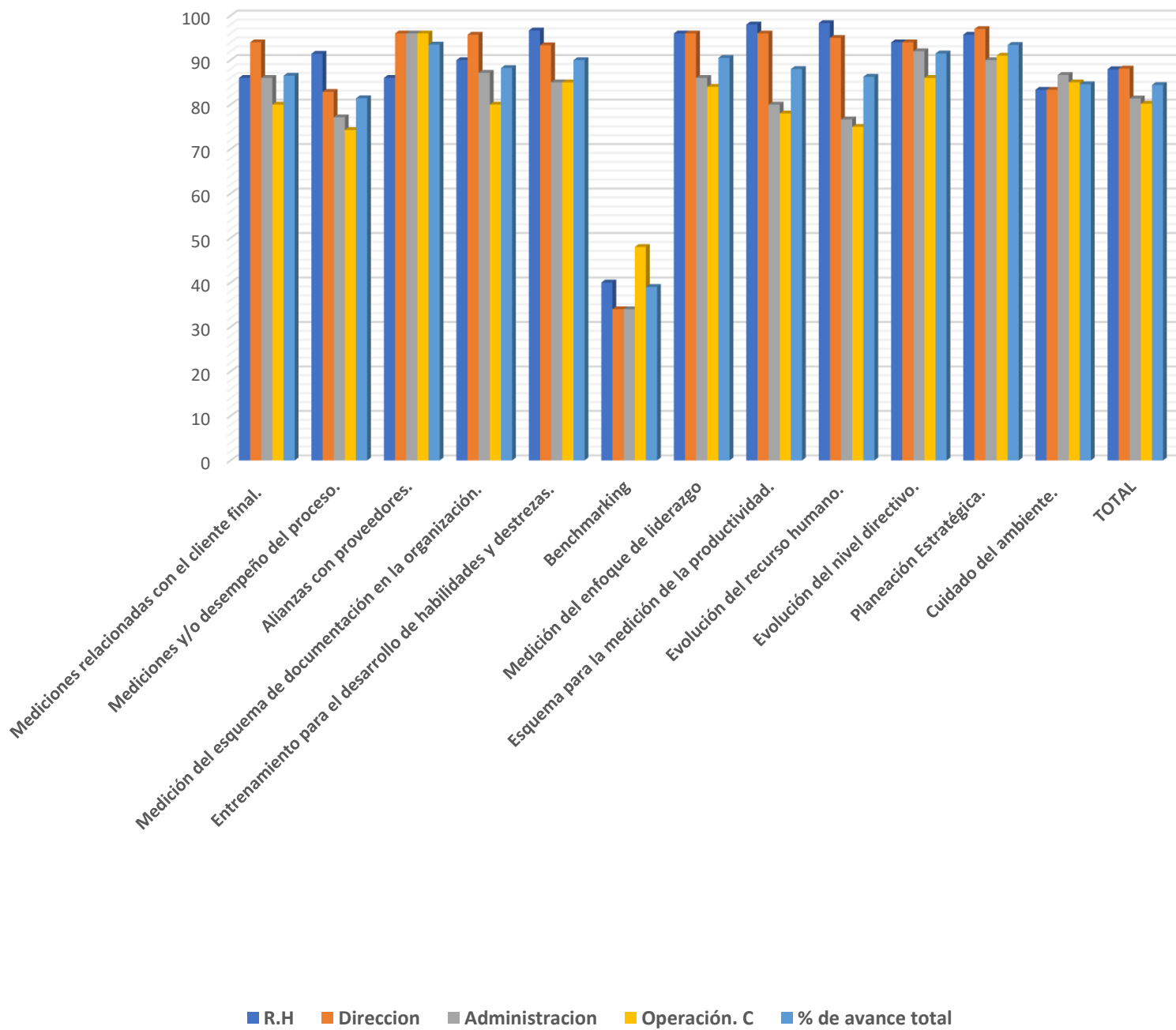


Gráfico 32. Resultados de los elementos del instrumento integral para la medición de la productividad.
Fuente: Propia del investigador. Encuestas Aplicadas 2020.

Los elementos que destacan son alianza con proveedores el cual tiene un avance del 94%, seguido de planeación estratégica con un 93%, evolución del nivel directivo con 92% y por último medición del enfoque de liderazgo con un 91% los cuales destacaron sobre los demás elementos lo que indica que la organización va encaminada el mejoramiento integral de la productividad. En contraste los elementos que están por debajo son Benchmarking con 39% de avance y Mediciones y/o desempeño del proceso con 81% los cuales aún la organización tiene que trabajar en planes y estrategias para impulsar estos elementos.

Una vez realizado el análisis se encontró que:

El área de recursos humanos va encaminada al mejoramiento de la productividad, ya que tiene niveles aceptables de avance en sus elementos, las cuales destacan, la evolución del recurso humano el cual se observa que está encaminado a mejorar su recurso humano y brindándole herramientas para su desarrollo y evolución a capital humano, de igual forma la planeación estratégica, el desarrollo de habilidades y destrezas, el enfoque de liderazgo y la medición de la documentación, tienen niveles de avance, positivos para el mejoramiento de la productividad. En cambio, se tiene niveles muy por debajo en cuanto a Benchmarking y cuidado del ambiente lo cual refleja el poco interés en estos temas los cuales se pueden mejorar los procesos de estos elementos. En cuanto al Benchmarking de aplicarse correctamente se puede mejorar al realizar un análisis comparativo con empresas similares, lo cual permitirá estar al tanto en las innovaciones de su competencia esto con el fin de impulsar la competitividad.

Por otra parte con respecto al área de dirección fue el área que tuvo mayor avance, la cual va en camino al mejoramiento integral de la organización, aunque existen ciertos procesos que pueden mejorarse para llegar al 100% de avance, los elementos más sobresalientes fueron, la planeación estratégica, el enfoque de liderazgo, la medición de la productividad, la evolución del nivel directivo y del recurso humano, así como de las alianzas con proveedores y mediciones relacionadas al cliente final. Los niveles más bajos se reflejaron en Benchmarking y en el cuidado del ambiente. Lo que nos indica que no se les ha dado el interés adecuado a estas áreas para dichos elementos, ya sea que se necesite mejorar los procesos existentes o se formulen nuevos procesos. Lo anterior se puede observar que existe una buena dirección la cual, está encaminada a la mejora continua, existe planeación y organización de actividades, así como liderazgo y desarrollo del personal.

Con respecto al área de administración se encontró niveles aceptables de desempeño en algunos elementos, como son alianza con proveedores, planeación estratégica, evolución del nivel directivo, otros elementos se encuentran en proceso de mejora por lo cual los resultados son aceptables sin embargo algunos aspectos como la medición de la productividad, así como el enfoque de liderazgo el cual no existe, por lo cual se recomienda sensibilizar a los jefes y diseñar programas de liderazgo de forma eficiente sin embargo algunos se pueden mejorar, para alcanzar los niveles deseados, como el desempeño de los procesos los cuales no se evalúa adecuadamente el impacto de las variables del contexto en la organización, de igual forma similar el Benchmarking no se aplica en la organización por lo cual impide tener un escenario integral.

Con respecto al área de operación comercial se encontró que tiene buenos niveles de desempeño sin embargo no son los deseados, ya que pueden llegar a niveles más óptimos de mejora esta área es la que menor desempeño tuvo, los elementos que tienen mayor avance son, alianza con proveedores y planeación estratégica, lo que indica que sus relaciones con los proveedores son sanas, y que cumplen con los requisitos de calidad, la planeación estratégica, es buena ya que se planea organiza y dirige las estrategias, y las da a conocer en tiempo y forma a su equipo de trabajo. Los elementos con menor avance son Benchmarking el cual al igual que en el resto de la organización, no se le da la importancia que debería, otro elemento a considerar es el esquema de medición de la productividad el cual no se mide de manera integral ya que no se toman en cuenta todos los elementos que lo integran, otro elemento que tiene un nivel bajo es la evolución del recurso humano, lo cual no se le da un estímulo adecuado para el desempeño de sus funciones, además no se toman en cuenta las opiniones y propuestas de estos para la mejora de su área de trabajo.

4.1.3 TABLA DE RESULTADOS

Elementos	R.H	Direccion	Administracion	Operación. C	% de avance total
Mediciones relacionadas con el cliente final.	86	94	86	80	87
Mediciones y/o desempeño del proceso.	91	83	77	74	81
Alianzas con proveedores.	86	96	96	96	94
Medición del esquema de documentación en la organización.	90	96	87	80	88
Entrenamiento para el desarrollo de habilidades y destrezas.	97	93	85	85	90
Benchmarking	40	34	34	48	39
Medición del enfoque de liderazgo	96	96	86	84	91
Esquema para la medición de la productividad.	98	96	80	78	88
Evolución del recurso humano.	98	95	77	75	86
Evolución del nivel directivo.	94	94	92	86	92
Planeación Estratégica.	96	97	90	91	93
Cuidado del ambiente.	83	83	87	85	85
TOTAL	88	88	81	80	84

En la anterior tabla están las ponderaciones por cada elemento, así como los resultados de avance de las áreas, se puede observar que el área de recursos humanos y dirección tienen las ponderaciones más altas con respecto a los elementos, así como operación comercial con la más baja, se observa el porcentaje de avance de los elementos entre ellos los que más sobresalen son alianza con proveedores, planeación estratégica, evolución del nivel directivo y entrenamiento para el desarrollo de habilidades y destrezas. Por otra parte, se observa en rojo los elementos con menor avance que son benchmarking, mediciones y/o desempeño del proceso, así como cuidado del medio ambiente.

4.2 MODELO DE PRODUCTIVIDAD

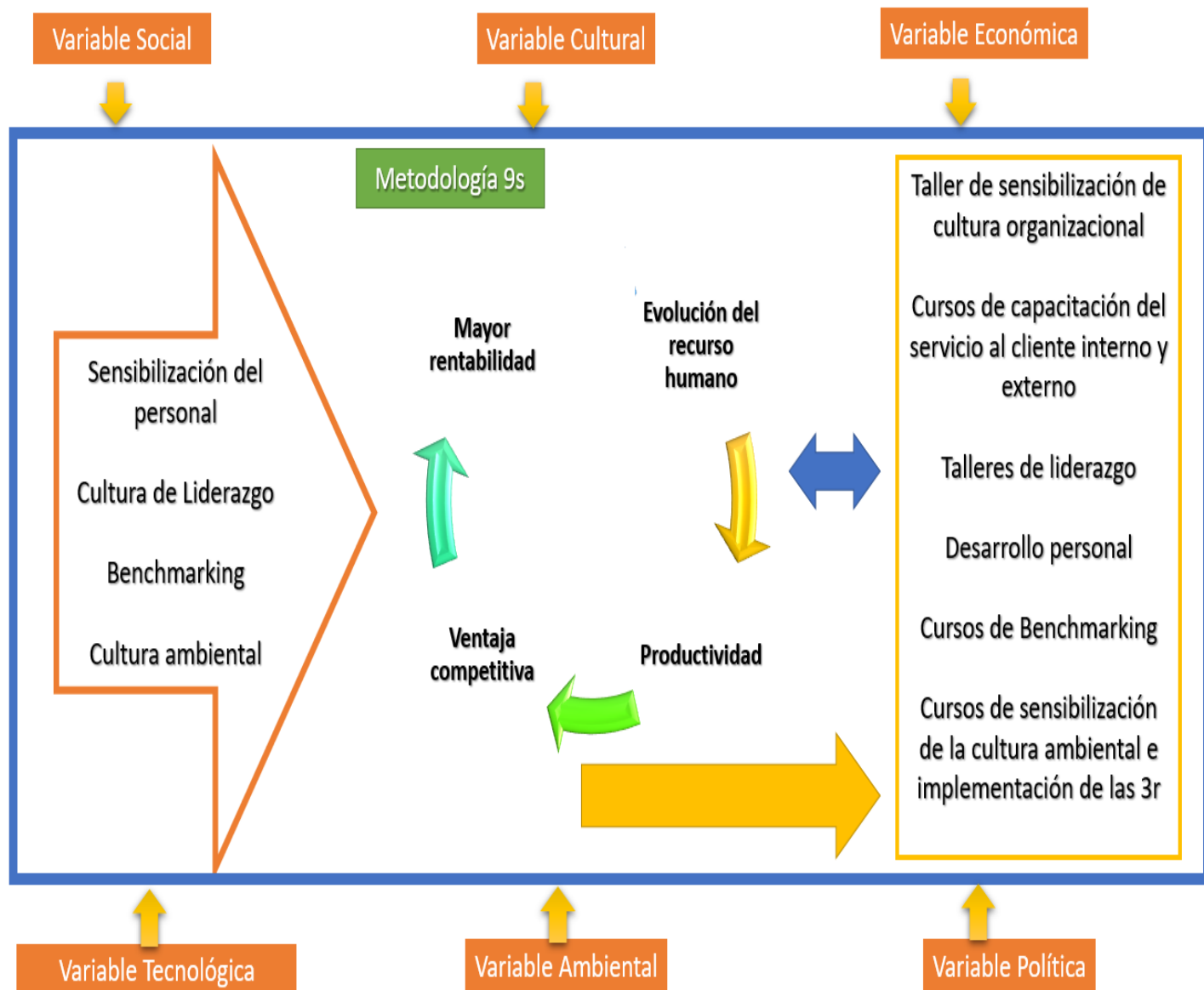


Figura 4. Propuesta del modelo de desarrollo. Aportación del autor.

4.2.1 INTERPRETACIÓN DEL MODELO

El modelo de desarrollo propuesto comienza con las siguientes propuestas para el mejoramiento de los mismos los cuales son la sensibilización de todo el personal, del área de estudio, el cual se logrará mediante programas de sensibilización acerca de la importancia del servicio al cliente tanto externo como interno, así como de la importancia de la calidad del servicio y del buen ambiente laboral. Una vez realizado esto se pretende lograr una cultura de liderazgo, mediante programas integrales de liderazgo dirigido a los jefes de áreas, para así lograr incentivar a sus empleados al logro de los objetivos de la organización, esto va a permitir que los directivos se desarrollen y tengan las herramientas necesarias para que la organización crezca y se encamine a la mejora de la productividad, una vez logrado esto se pretende capacitar a los líderes mediante cursos de benchmarking en la organización, para comparar procesos y formas de trabajo tanto de empresas similares en el país como de empresas de otros países, o inclusive empresas de otros sectores o actividades, esto con el fin de compararse y tener un escenario completo, que permita poder adoptar y adaptar formas de trabajo a la organización, de igual forma se pretende lograr una cultura ambiental encaminada al cuidado del ambiente logrando reducir la utilización de recursos, mediante cursos de sensibilización sobre la importancia del cuidado del ambiente tanto dentro de la organización, como fuera de ella, así como cursos de la implementación de las 3R en la organización con la finalidad de reducir, reutilizar y reciclar, recursos, para lograr el compromiso de ser una organización que cuide el ambiente. Una vez que se haya realizado lo anterior el recurso humano podrá evolucionar a capital humano y

posteriormente a capital intelectual, lo que va a permitir que haya un mejoramiento de la productividad en la organización, por lo cual esto va a dar a la organización una ventaja competitiva frente a su competencia, lo que generara mayor rentabilidad en la organización, lo cual es uno de los ejes fundamentales de la empresa. Todo esto implementado la metodología de las 9s las cuales son una herramienta importante para mejorar la productividad, así como también mantener un orden y limpieza en la organización. Las cuales constan de 9 pasos los cuales son: clasificar organizar, limpiar, bienestar personal, disciplina, constancia, compromiso, coordinación y estandarización.

Todo podrá lograrse teniendo en cuenta las variables del contexto que afectan a la organización, por lo cual es importante analizarlas, ya que están en continuo cambio.

CAPITULO V. CONCLUSIONES

Como conclusión del trabajo de investigación realizado podemos decir que después que se realizó el estudio y análisis de la situación actual en las sucursales de la empresa farmacias del ahorro de la zona Ruiz Cortines, se encontró que existen buenas prácticas de calidad y servicio al cliente los cuales son buenos pero pueden mejorarse en cuanto a actitudes del personal, se puede decir que cuentan con procesos con niveles de avances buenos enfocados en la mejora en cuanto al cliente, en las alianzas con sus proveedores, en la planeación estratégica y en el nivel directivo, pueden mejorarse al contraste de esto se encontró que en elementos como el cuidado del ambiente y el benchmarking están en niveles muy bajos de avance en cuanto al mejoramiento de la productividad, por lo cual es importante hoy en día contar con elementos que ayuden al mejoramiento de la misma, ya que el contexto es cambiante.

En conclusión, la empresa va encaminada al mejoramiento de la productividad, sin embargo, le faltan aspectos de importancia para lograrlo como son la evolución del recurso humano el cual es indispensable para cualquier organización hoy en día y por ello es importante contar con personal con actitud de servicio, que quiera mejorar y aportar a la organización, que se les proporcione herramientas para crecer tanto personal como laboralmente, así como incentivos para el buen desempeño de su trabajo. El recurso humano es la cara de la organización y un elemento importante en el logro de los objetivos de la misma contar con un personal calificado es de suma importancia hoy en día.

ANEXOS

Instrumento Integral para la Medición de la Productividad.**INSTRUCCIONES:**

A continuación, se presentan preguntas en cada uno de los elementos referentes a la empresa **"FARMACIAS DEL AHORRO"**, que lo integran, marque con una "X" debajo de la opción que usted considere conveniente.

Elemento 1: Mediciones relacionadas con el cliente final.

		Si	No	No estoy seguro (a)
1	¿Tiene algún método actualizado para saber la satisfacción del cliente?	X ⁺		
2	¿Cuenta con programas que permita a los clientes asegurar el buen servicio o satisfacción del mismo?	X ⁺		
3	¿Cuenta con algún esquema que permita recibir las inconformidades y pronta solución de los clientes?	X		
4	¿Tiene Indicadores de Efectividad y Eficiencia en relación a los Clientes?	X		
5	¿Tiene un proceso referencial para comparar las prácticas de su sistema con otras organizaciones?			X ⁻

Elemento 2: Mediciones y/o desempeño del proceso.

		Si	No	No estoy seguro (a)
1	¿Cuenta con algún método para la medición de la productividad?	X ⁺		
2	¿Cuenta con sistemas de gestión de la calidad, protección ambiental y de seguridad?	X ⁺		
3	¿Evalúa periódicamente las áreas y atiende de manera inmediata las detecciones en bajo rendimiento?	X		
4	¿Evalúa el impacto de las variables del contexto en los procesos?	X ⁺		

5	¿Analiza los registros de desempeño de liderazgo?	X ⁺		
6	¿Tiene algún Esquema que le permita medirse o compararse con otras empresas?	X ⁺	X	
7	¿Tienen métodos para las mejoras de sus procesos?	X		

Elemento 3: Alianzas con proveedores.

		Si	No	No estoy seguro (a)
1	¿Cuenta con métodos para la selección integral de sus proveedores?	X		
2	¿Existe buena comunicación y trato con los proveedores?	X		
3	¿Conoce integralmente los servicios o productos ofertados por sus proveedores?	X		
4	¿Existe calidad en el tiempo y servicio de entrega de los suministros?	X		
5	¿La relación es sólida y potencial con los proveedores para llegar a acuerdos en los cuales se establecen los términos, con precio, tiempo, calidad y Organización?	X		

Elemento 4: Medición del esquema de documentación en la organización.

		Si	No	No estoy seguro (a)
1	¿Cuenta con una metodología formal para el manejo de documentación?	X		
2	¿Tiene algún programa que sea de objeto para la planeación y evaluación de sus procesos?			X
3	¿Se encuentra siempre actualizados los datos con la confiabilidad de poder consultar oportunamente?	X ⁺		
4	¿Administra y analiza consistentemente la información y los datos incluyendo la retroalimentación de sus clientes?	X ⁺		
5	¿Tiene orden y método para la administración de la tecnología?	X		
6	¿Tiene indicadores de efectividad para administrar y mejorar sus sistemas de Información y análisis y de administración de la tecnología?	X		
7	¿Cuenta con un respaldo, seguro, confiable y controlado para el manejo de la información?	X		

Elemento 5: Entrenamiento para el desarrollo de habilidades y destrezas.

		Si	No	No estoy seguro (a)
1	¿Tiene algún método para desarrollar habilidades y destrezas en la organización?	X ⁻		
2	¿Realiza con frecuencia la medición de las habilidades y destrezas del personal?	X ⁻		
3	¿Existe en la organización espacios o áreas específicas para la capacitación y el adiestramiento de su personal?	X		
4	¿Recibe Talleres, y capacitación constante para desarrollar las habilidades y destrezas?	X ⁺		
5	¿Conoce el nivel de su personal en relación a sus habilidades y destrezas?	X ⁺		
6	¿Tiene algún método para determinar el cumplimiento y satisfacción del programa?	X		

Elemento 6: Benchmarking.

		Si	No	No estoy seguro (a)
1	¿Aplica el Benchmarking en su área?		X	
2	¿Adapta a su organización el proceso, sistema o modelo de empresas similares?		X	
3	¿Se involucra integralmente en el proceso de Benchmarking?		X	
4	¿Utiliza indicadores que permita analizar a detalle cómo trabajan otras empresas similares?	X ⁻		
5	¿Se vincula actualmente con otras áreas para desarrollar sus actividades?	X		

Elemento 7: Medición del enfoque de liderazgo.

		Si	No	No estoy seguro (a)
1	¿Se evalúa de forma constante el liderazgo en la organización?	X ⁻		
2	¿Cuenta con programas para el desarrollo de habilidades de liderazgo en la organización?	X		
3	¿Se realizan cursos, capacitaciones, talleres de liderazgo de manera externa a la organización?	X		
4	¿Tiene registros de resultados de desempeño de liderazgo a nivel directivo?	X ⁺		
5	¿Cuentan con alguna herramienta para medir el clima organizacional?	X ⁺		

Elemento 8: Esquema para la medición de la productividad.

		Si	No	No estoy seguro (a)
1	¿Cuenta con algún método para la medición de la productividad?	X ⁻		
2	¿Cuenta con instrumentos para la medición de la productividad?			X
3	¿Tiene indicadores de resultados de sus procesos clave y, de apoyo?	X		
4	¿Tiene indicadores de resultados de productividad?	X ⁺		
5	¿Tiene mecanismos de participación de la alta dirección en las actividades relacionadas con el mejoramiento de la productividad?	X		

Elemento 9: Evolución del recurso humano.

		Si	No	No estoy seguro (a)
1	¿Tiene un sistema para impulsar el trabajo en equipo?	X ⁺		
2	¿Tiene algún método para evaluar el área de recursos humanos de la empresa?	X ⁺		
3	¿Existen talleres, capacitación o programas de actualización para las áreas laborales en base a nuevas formas de trabajo?	X ⁺		
4	¿Conoce debidamente por cada departamento los objetivos y misiones, así como se cerciora si cumplen las expectativas?	X		
5	¿Existe un estímulo al recurso humano en la organización?	X		
6	¿El recurso humano participa de forma directa en el desarrollo de propuestas y participación en proyectos?		X	

Elemento 10: Evolución del nivel directivo.

		Si	No	No estoy seguro(a)
1	¿Existe el liderazgo definido dentro de su área de acción?	X ⁺		
2	¿Existe formación de líderes de manera formal?	X		
3	¿Los estrategas conocen de manera integral a la organización?	X		
4	¿Se involucran los estrategas en la estructuración de planes formales?	X ⁺		
5	¿Participan los estrategas en el desarrollo del personal?	X ⁺		

Elemento 11: Planeación Estratégica.

		Si	No	No estoy seguro (a)
1	¿Tiene un sistema para el desarrollo de su planeación estratégica?	X ⁺		
2	¿Cuenta con métodos para el análisis de debilidades, amenazas y áreas de oportunidad?	X		
3	¿Tiene mecanismos para asegurar que la misión y visión están vigentes y son compartidas por el personal?	X		
4	¿Tiene identificados los principales indicadores estratégicos de resultados de su institución?	X		
5	¿Tiene metodología para desplegar la planeación estratégica en la operación?	X		
6	¿Se involucran la alta dirección en la planeación estratégica?	X ⁺		
7	¿Utiliza indicadores de eficiencia y efectividad para mejorar su sistema de planeación estratégica?	X ⁺		

Elemento 12: Cuidado del ambiente.

		Si	No	No estoy seguro (a)
1	¿Cuenta con indicadores de cumplimiento de sus procedimientos relacionados al ambiente?	X ⁻		
2	¿Tiene procedimientos establecidos para el uso de materiales sostenibles?	X ⁺		
3	¿Tiene métodos para asegurar que los insumos y materia prima provengan de fuentes sostenibles?	X		
4	¿Cuenta con indicadores que aseguren que sus sistemas son sostenibles?	X ⁺		
5	¿Tiene ciclos de mejora para su sistema de sustentabilidad?	X ^r		
6	¿Sus proveedores están comprometidos con el cuidado del ambiente?	X		

Encuesta de clima laboral

INTRUCCIONES: DE ACUERDO A LO QUE USTED CONSIDERE MARQUE CON UNA X SU RESPUESTA DE ACUERDO A LOS SIGUIENTES CRITERIOS:

		SI	NO	NO ESTOY SEGURO
1	¿Cuándo Ingresé a la empresa, recibí la capacitación adecuada?	X		
2	¿Conoce las políticas de la empresa?	X		
3	¿Me indicaron cuales eran mis funciones de acuerdo al puesto de trabajo?	X		
4	¿Recibo el apoyo y confianza del inmediato superior y de mis compañeros?	X		
5	¿Su jefe inmediato es una persona con la que se puede conversar temas laborales y personales?	X		
6	¿Su jefe acepta y reconoce sus errores?	X		
7	¿Su jefe inmediato se para situaciones personales de las laborales?	X		
8	¿Su jefe inmediato reacciona de buena manera ante una situación inesperada o que han salido mal?	X		
9	¿Su jefe fomenta una relación positiva entre los compañeros de trabajo?		X	
10	¿Me brindan herramientas que me ayudan a mejorar en el trabajo?	X		
11	¿Se aceptan ideas y sugerencias de parte del equipo?	X		
12	¿Se proporciona retroalimentación cuando se ha implementado una nueva estrategia o procedimiento?	X		
13	¿Cuando cometo un error recibo orientación de forma adecuada?	X	X	
14	¿Su jefe inmediato tiene palabras de ánimo cuando se presentan adversidades?		X	
15	¿Se planifica y organiza de forma adecuada las actividades del grupo?		X	
16	¿Su jefe se involucra en la ejecución de las actividades del grupo?	X		
17	¿Existe un trato respetuoso entre los integrantes de mi grupo de trabajo?	X		
18	¿Soy una persona respetuosa y cordial con los superiores y compañeros?	X		
19	¿Me considero una persona honesta?	X		
20	¿Los compañeros de trabajo son personas confiables?	X		
21	¿Existe planificación y organización del trabajo?	X		
22	¿Se cuenta con material necesario para realizar el trabajo?	X		
23	¿Existe orden y limpieza en mi espacio de trabajo?	X		
24	¿Existe buena iluminación y ventilación en el espacio de trabajo?	X		
25	¿Recibo capacitación adecuada y oportuna para desarrollar el trabajo que realizo?	X		X
26	¿Mis objetivos personales están en relación con los objetivos de la empresa?	X	X	
27	¿Soy una persona responsable con el trabajo?	X		
28	¿Cumpló con las metas trazadas?	X		

		SI	No	¿Por qué?
29	Me siento a gusto con mi grupo de trabajo		X	
30	Creo que puedo ascender dentro de la empresa.	X		
31	Me siento contento/a de pertenecer a la empresa.	X		
32	Si recibiera otra opción de empleo me marcharía.			<u>No ESTOX SEÑORA</u>

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- (ocee), I. O. (1950). "*Productividad y desarrollo economico.*"
- Alvarado, J. (2003). "*Influencia del Liderazgo en la competitividad de las organizaciones peruanas*". Peru.
- Caballero, D., & Blanco, A. (2007). "*Competencias para la flexibilidad: La gestión emocional de las organizaciones*". Oviedo.
- Calva, D. y. (2004). "*Análisis de la percepción del clima laboral en Interceramic-Puebla.*". Puebla.
- Castro, J. y. (2009). "*Estudio de la gestión de la gestión de la productividad en la microempresa y pyme comercial del rubro farmacias en el municipio san cristobal del estado tachira.*"
- Chiavenato, I. (2009). "*Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones.*" México: McGraw-Hill.
- Cruz, D. D. (2014). "*Optimización de los formatos de control en proceso para la disminución de errores documentales en expedientes de producto terminado fabricado por un laboratorio farmaceutico.*"
- Dankhe, O. L. (1986). "*Investigacion y comunicacion.*". Mexico, D,F: McGrawHill.
- Duarte, E. (2006). "*Estudio de motivacion, actitudes y productividad en empleados del sector maquilador del noroeste de Mexico.*"

Franklin, E. (1997). *"Organización de Empresas."*. Mexico: McGraw- Hill.

Garcia, M., & Leal, M. (2008). *"Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recurso humano a capital intelectual."*

INEGI. (2015). *"Productividad."*

Linstone H.A., T. M. (1975). *"The Delphi method, techniques and applications."*

Marchant, L. (2006). *"Factores organizacionales críticos para fortalecer el alineamiento estrategico del personal."*. *Ciencias Sociales Online*, 58-69.

Martínez De Ita, M. E. (2007). *"El concepto de productividad en el análisis económico."*. *Red de Estudios de la Economía Mundial*.

Mertens, L. (1998). *"la gestion por competencia laboral en la empresa y la formacion profesional."*

Miklos, T., & Arroyo, E. J. (2008). *"Prospectiva, gobernabilidad y riesgo politico: instrumentos para la accion."*. México, D. F.: Limusa.

Nofal, N. G. (2006). *"Productividad, una propuesta desde la gestion del conocimiento."*. *Escuela de administracion de negocios*.

Núñez B., M. (2007). *"Material de apoyo del seminario Gestión de la Productividad."*.
Barquisimeto, Venezuela.

- Núñez, M., & Velásquez, Y. y. (2010). *"Estrategias para el mejoramiento de la productividad."*. Arequipa, Perú.
- Ochoa, F. G. (s.f.). *"Eficiencia y productividad de la distribución farmacéutica en España."*. Cuadernos económicos De I.C.E., 16.
- Quijano, S. (2006). *"Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones."*. Barcelona: Icaria Editorial S.A.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *"Comportamiento Organizacional."*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez Peñuelas, M. A. (2010). *"Métodos de investigación."*. México.
- Singh, H. (2008). *"Human factor and organisational productivity in textile industry."*.
- Soto, E. (2007). *"Comportamiento organizacional, impacto en las emociones."*. México: Thomson Learning.
- Sumanth. (2003). *"Central Bank Of Armenia praises world vision's microfinance institution."*. MEERO., 35-95.
- Trabajo, O. I. (2016). *"Manual del recurso humano y la productividad."*.
- Ugah, A. (2008). *"Motivation and Productivity in the Library."*.
- Villalpando, M. A. (2014). *La productividad en México: Análisis por entidad federativa y sector manufacturero*. Saltillo.

Zepeda, O. L. (2018). *"Cultura organizacional y productividad. Estudio de caso en una microempresa productora de Metepec, Estado de Mexico."*. Estado de Mexico.