



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ZITÁCUARO  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN  
MAESTRÍA EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA

**“LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA  
EMPRESA ESMERALDA PEREZ SALAZAR”**

T E S I S

PARA OBTENER EL GRADO DE:  
MAESTRA EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA

PRESENTA:

**MARIANA YASMIN GARCÍA MOLINA**

DIRECTOR DE TESIS

**DRA. MARÍA DEL CARMEN CLARA ARCOS ORTEGA**

LUGAR Y FECHA

01 DE JUNIO, ZITÁCUARO, MICHOACÁN, MÉXICO

## Contenido

Índice de tablas.....	3
Índice de Ilustraciones .....	6
Introducción .....	13
Capítulo I. Planteamiento del Problema .....	14
1.1. Análisis del problema.....	14
1.1.1. Pregunta de investigación.....	15
1.1.2. Viabilidad del estudio .....	17
1.1.3. Limitaciones del estudio .....	17
1.2. Justificación.....	18
1.3. Objetivos.....	20
1.3.1. Objetivo general .....	21
1.3.2. Objetivos específicos.....	21
1.4. Hipótesis.....	22
1.4.1. Variable dependiente y variable independiente.....	22
Capítulo II. Marco Teórico .....	25
2.1. Antecedentes .....	25
2.2. Proceso administrativo .....	27
2.3. Estructura Organizacional .....	33
2.4. Innovación .....	37
2.5. Benchmarking.....	42
2.6. Planeación.....	46
2.7. Calidad .....	50
2.8. Productividad.....	52
2.9. Cultura Organizacional .....	58
Capítulo III. Metodología.....	61

Capítulo IV. Resultados y análisis .....	72
Conclusiones .....	90
Recomendaciones .....	91
Trabajos futuros .....	92
Referencias.....	93
Anexos.....	98

## Índice de tablas

Tabla 1 Variable independiente, variable independiente y sus respectivas dimensiones para el desarrollo de la investigación. ....	23
Tabla 2 Asignación de valor a las respuestas del elemento de acuerdo a la escala Likert.69	
Tabla 3 . Resultados de alfa de Cronbach en la aplicación Microsoft Office Excel para la validación del instrumento administrativo.....	72
Tabla 4 Resumen de procesamiento de casos administrativos .....	73
Tabla 5 Estadísticas de fiabilidad del instrumento administrativo .....	73
Tabla 6 Estadísticos del ítem 5 área administrativa .....	74
Tabla 7 Estadísticos del ítem 9 área administrativa .....	77
Tabla 8 Estadísticos del ítem 11 área administrativa.....	79
Tabla 9 Estadísticos del ítem 12 área administrativa .....	80
Tabla 10 Estadísticos del ítem 13 área administrativa.....	81
Tabla 11 Resultados de alfa de Cronbach en la aplicación Microsoft Office Excel para la validación del instrumento de producción.....	83
Tabla 12 Resumen de procesamiento de casos en el instrumento aplicado al área de producción .....	84
Tabla 13 Estadísticas de fiabilidad del instrumento aplicado al área de producción .....	84
Tabla 14 Estadístico del ítem 4 área de producción .....	85
Tabla 15 Estadístico del ítem 5 área de producción .....	87
Tabla 16 Estadísticos del ítem 8 área de producción .....	88
Tabla 17 Elaboración de preguntas para instrumento administrativo variable independiente .....	98
Tabla 18 Elaboración de preguntas para instrumento administrativo variable dependiente	101
Tabla 19 Respuestas del instrumento aplicado al área administrativa .....	107

Tabla 20 Estadísticos del total de respuestas validas del instrumento aplicado en el área administrativa por ítem aplicado.....	108
Tabla 21 Estadísticos del ítem 1 área administrativa .....	108
Tabla 22 Estadísticos del ítem 2 área administrativa .....	109
Tabla 23 Estadísticos del ítem 3 área administrativa .....	109
Tabla 24 Estadísticos del ítem 4 área administrativa .....	110
Tabla 25 Estadísticos del ítem 6 área administrativa .....	110
Tabla 26 Estadísticos del ítem 7 área administrativa .....	110
Tabla 27 Estadísticos del ítem 8 área administrativa .....	111
Tabla 28 Estadísticos del ítem 10 área administrativa.....	111
Tabla 29 Estadísticos del ítem 14 área administrativa.....	112
Tabla 30 Estadísticos del ítem 15 área administrativa.....	112
Tabla 31 Estadísticos del ítem 16 área administrativa.....	112
Tabla 32 Estadísticos del ítem 17 área administrativa.....	113
Tabla 33 Estadísticos del ítem 18 área administrativa.....	113
Tabla 34 Estadísticos del ítem 19 área administrativa.....	114
Tabla 35 Estadísticos del ítem 20 área administrativa.....	114
Tabla 36 Estadísticos descriptivos del número de encuestados en el instrumento para área administrativa.....	114
Tabla 37 Procesamiento de casos en el instrumento correspondiente al área administrativa .....	116
Tabla 38 Percentiles de los datos obtenidos en la aplicación del área administrativo ....	118
Tabla 39 Elaboración de preguntas para instrumento de aplicación al área de producción variable independiente .....	127
Tabla 40 Elaboración de preguntas para instrumento aplicado al área de producción variable independiente .....	128

Tabla 41 Resultados del instrumento de evaluación del área de producción .....	134
Tabla 42 Estadísticos del total de respuestas validas del instrumento aplicado en el área de producción .....	135
Tabla 43 . Estadísticos del ítem 1 área de producción .....	135
Tabla 44 Estadísticos del ítem 2 área de producción .....	136
Tabla 45 Estadísticos del ítem 3 área de producción .....	136
Tabla 46 Estadísticos del ítem 6 área de producción .....	136
Tabla 47 Estadísticos del ítem 7 área de producción .....	137
Tabla 48 Estadístico del ítem 9 área de producción .....	137
Tabla 49 Estadísticos del ítem 10 área de producción .....	138
Tabla 50 Estadísticos descriptivos del instrumento aplicado en el área de producción. .	138
Tabla 51 Resumen de procesamiento de casos del instrumento aplicado en el área de producción parte I. ....	139
Tabla 52 Resumen de procesamiento de casos del instrumento aplicado en el área de producción parte II. ....	141
Tabla 53 Percentil del instrumento aplicado en el área de producción.....	143

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Formula de alfa de Cronbach para validación de instrumentos .....	70
Ilustración 2 Análisis de resultados del instrumento administrativo .....	74
Ilustración 3 Gráfico de datos generales ítem 5 área administrativa.....	75
Ilustración 4 Gráfico de datos generales ítem 9 área administrativa.....	78
Ilustración 5 Gráfico de datos generales ítem 11 área administrativa.....	79
Ilustración 6 Gráfico de datos generales ítem 12 área administrativa.....	80
Ilustración 7 Gráfico de datos generales ítem 13 área administrativa.....	81
Ilustración 8 Análisis de resultados del instrumento de producción .....	84
Ilustración 9 Gráfico de datos generales ítem 4 área de producción .....	86
Ilustración 10 Gráfico de datos generales ítem 5 área de producción .....	87
Ilustración 11 Gráfico de datos generales ítem 8 área de producción .....	89
Ilustración 12 Inicio de instrumento digital de recolección de datos área administrativa.	103
Ilustración 13 Respuestas del instrumento digital de recolección de datos área administrativa parte I. ....	104
Ilustración 14 Respuestas del instrumento digital de recolección de datos área administrativa parte II. ....	104
Ilustración 15 Respuestas del instrumento digital de recolección de datos área administrativa parte III.....	105
Ilustración 16 Resultados del instrumento digital de recolección de datos área administrativa parte IV. ....	105
Ilustración 17 Resultados del instrumento digital de recolección de datos área administrativa parte V. ....	106
Ilustración 18 Respuestas del instrumento digital de recolección de datos área administrativa parte VI.....	107
Ilustración 19 Gráfico de datos generales ítem 1 área administrativa.....	120

Ilustración 20 Gráfico de datos generales ítem 2 área administrativa.....	120
Ilustración 21 Gráfico de datos generales ítem 3 área administrativa.....	120
Ilustración 22 Gráfico de datos generales ítem 4 área administrativa.....	121
Ilustración 23 Gráfico de datos generales ítem 6 área administrativa.....	121
Ilustración 24 Gráfico de datos generales ítem 7 área administrativa.....	122
Ilustración 25 Gráfico de datos generales ítem 8 área administrativa.....	122
Ilustración 26 Gráfico de datos generales ítem 10 área administrativa.....	123
Ilustración 27 Gráfico de datos generales ítem 14 área administrativa.....	123
Ilustración 28 Gráfico de datos generales ítem 15 área administrativa.....	124
Ilustración 29 Gráfico de datos generales ítem 16 área administrativa.....	124
Ilustración 30 Gráfico de datos generales ítem 17 área administrativa.....	125
Ilustración 31 Gráfico de datos generales ítem 18 área administrativa.....	125
Ilustración 32 Gráfico de datos generales ítem 19 área administrativa.....	126
Ilustración 33 Gráfico de datos generales ítem 20 área administrativa.....	126
Ilustración 34 Gráfico de datos generales ítem 1 área de producción .....	144
Ilustración 35 Gráfico de datos generales ítem 2 área de producción .....	144
Ilustración 36 Gráfico de datos generales ítem 3 área de producción .....	144
Ilustración 37 Gráfico de datos generales ítem 6 área de producción .....	145
Ilustración 38 Gráfico de datos generales ítem 7 área de producción .....	145
Ilustración 39 Gráfico de datos generales ítem 9 área de producción .....	146
Ilustración 40 Gráfico de datos generales ítem 10 área de producción .....	146
ilustración 41 Respuestas de la aplicación del instrumento de producción.....	147





Autorización de Impresión de Tesis	Revisión:	000	Fecha de emisión:	30-may-2024
	ITZ-AC-TL-FO-006		Elaborado por:	Jefatura de la DEPI
		Revisado por:	Sistema de Gestión Integrado	
		Autorizado por:	Subdirección académica	

H. Zitácuaro, Mich., 12/agosto/2024

### AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN DE TESIS

**C. MARIANA YASMIN GARCIA MOLINA**  
**NO. DE CONTROL: M19651351**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**PRESENTE**

Conforme los Lineamientos para la Operación de los Estudios de Posgrado en el Tecnológico Nacional de México y por recomendación del H. Comité Tutorial, esta División le autoriza imprimir y reproducir la tesis: **"LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA ESMERALDA PÉREZ SALAZAR"**.

Ruego a Usted dar puntual seguimiento al formato en vigor que, para tal caso, indica las características de diseño que deberá contener tan importante documento.

**ATENTAMENTE**  
*Excelencia en Educación Tecnológica*  
*"Hagamos Tecnología Creativa para ser útiles México" ®*

**MTR. SAMUEL EFREN VIÑAS ALVAREZ**  
**DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**  
**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ZITÁCUARO**



SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA  
**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ZITÁCUARO**  
 DEPTO. DE DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACION



Av. Tecnológico #186 Manzanillos C.P.61534 H. Zitácuaro, Mich., Tel. 01 (715) 153-44-45  
 e-mail: dir\_zitacuaro@tecnm.mx tecnm.mx | www.portal.itzitacuaro.edu.mx



**2024**  
**Felipe Carrillo**  
**PUERTO**



## CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS

En H. Zitácuaro, Michoacán, a 01 de junio de 2023, el(la) que suscribe, Mariana Yasmin García Molina estudiante del programa de Maestría Gestión Administrativa del Instituto Tecnológico de Zitácuaro, con número de control: M19651351, manifiesto que soy autor intelectual de la presente tesis, la cual fue dirigida por la Dra. María del Carmen Clara Arcos Ortega y cedo íntegramente los derechos de trabajo de tesis titulado: " LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA ESMERALDA PEREZ SALAZAR" al Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Zitácuaro para su uso con fines académicos y de investigación.

Los usuarios pueden consultar y reproducir el contenido para todos los usos que tengan finalidad académica siempre y cuando sea citada la fuente información.

ATENTAMENTE

Mariana Yasmin García Molina





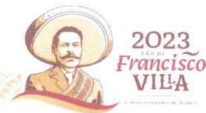
## DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD DE LA TESIS

En H. Zitácuaro, Michoacán, a 01 de junio de 2023, el(la) que suscribe, Mariana Yasmin García Molina estudiante del programa de Maestría Gestión Administrativa del Instituto Tecnológico de Zitácuaro, con número de control: M19651351, manifiesto que soy autor intelectual de la presente tesis, la cual fue dirigida por la Dra. María del Carmen Clara Arcos Ortega con nombre: " **LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA ESMERALDA PEREZ SALAZAR** ".

Declaro que la tesis es una obra original, que es de mi autoría y que toda la información y materiales extraídos de otras fuentes han sido debidamente referenciados. Que a la obra no ha sido previamente publicada y que, en caso de violación de derechos de autor, me hago responsable y exonero de toda responsabilidad al Instituto Tecnológico de Zitácuaro.

ATENTAMENTE

Mariana Yasmin García Molina



## Resumen

La empresa Esmeralda Perez Salazar es una organización del rubro maderero con más de 80 años de experiencia en la elaboración de productos de madera como tapones para botella de tequila o mezcal, cepillos dentales biodegradables, entre otros. Esta empresa es un negocio familiar, actualmente se encuentra la tercera generación ya laborando y administrando parte de los procesos, por lo que pueden existir distintas posturas de acuerdo a la experiencia en años de cada involucrado. La organización ha disminuido con los años en colaboradores, producción y ventas, y ha sido un negocio muy noble que ha permanecido durante los años y que hoy sostiene más de 20 familias de administrativos y colaboradores, es necesario aumentar el valor interno y externo para erradicar o evitar circunstancias que pongan en peligro a la organización. Este proyecto se enfoca en la planeación estratégica en el desarrollo organizacional como herramienta para fortalecer y aportar ese valor necesario que se ha ido devaluando en los años.

*Palabras clave:* planeación estratégica, desarrollo organizacional, organización, procesos administrativos, dimensiones, indicadores, colaboradores, benchmarking, cultura organizacional, calidad, productividad, innovación.

## **Abstract**

The company Esmeralda Perez Salazar is an organization of the wood industry with more than 80 years of experience in the elaboration of wood products such as stoppers for tequila or mezcal bottles, biodegradable toothbrushes, among others. This company is a family business, currently the third generation is already working and managing part of the processes, so there may be different positions according to the experience in years of each involved. The organization has declined over the years in collaborators, production and sales, and has been a very noble business that has remained over the years and which today supports more than 20 families of administrators and collaborators, it is necessary to increase internal and external value to eradicate or avoid circumstances that endanger the organization. This project focuses on strategic planning in organizational development as a tool to strengthen and provide that necessary value that has been devalued over the years.

*Keywords:* strategic planning, organizational development, organization, administrative processes, dimensions, indicators, collaborators, benchmarking, organizational culture, quality, productivity, innovation.

## Introducción

Las organizaciones, por las situaciones económicas, ambientales y de salud del mundo, son las primeras en generar cambios importantes y grandes para prevalecer activos y posicionados en el mercado. Por ello, es importante que a nivel gerencial y operacional se validen tópicos de la administración que puedan fortalecer los procesos que pueden impactar de manera significativa tanto al interior como al exterior, conceptos que muchas veces se desconocen y o no se perciben como relevantes pero que pueden hacer cambios importantes.

La monotonía puede cobijar a las empresas y es preocupante que las organizaciones se mantengan en la misma zona durante años, ya que como seres sociales se interactúa y cambia constantemente. Es imposible que lo que se conoció hace 20 años pueda seguir aportando valor a mi organización, si bien puede ayudar a la empresa a realizar el servicio y/o producto ofertado, puede no estar cumpliendo con las necesidades del cliente al querer mayor calidad, que implica inversión de tiempo, dinero u otro recurso para el que no se está preparado por la falta de innovación.

Este proyecto se realiza con la finalidad de aportar valor a la organización Esmeralda Perez Salazar a través de una planeación estratégica que impacte el desarrollo organizacional de manera efectiva para hacer mejoras de procesos operacionales a través de la profundización de las variables seleccionadas para esta investigación, junto con sus dimensiones e indicadores. El objetivo general del proyecto es evaluar la influencia de la planeación estratégica en el desarrollo organizacional de la empresa maderera Esmeralda Pérez Salazar en el periodo anual 2020 para establecer la importancia de su implementación en el impacto externo e interno del mercado laboral.

## Capítulo I. Planteamiento del Problema

### 1.1. Análisis del problema

Para iniciar una investigación es fundamental tener un lugar o situación a la que investigar, como contexto, el lugar en el que ocurren los hechos vinculados al tema del proyecto, si una investigación se realiza en un lugar que no fuera propicio para obtener información, la exploración se vería sesgada, pero desde inicios el objeto de estudio debe tener un conflicto a solucionar para que exista una razón viable para realizar la investigación.

La delimitación del objeto de estudio se genera al definir cuál será la problemática que se realizará en la investigación establecida, y todo lo que conlleva dentro de ella, es decir los objetos de estudio que se harán y los posibles escenarios que se utilizaran para esta investigación, el siguiente autor da su punto de vista sobre la delimitación y dice que:

Parte de la realidad y particularmente de interés del investigador considerando los posibles recursos y apoyos que se necesitan para tal actividad por esta razón el tema que se elija debe ser viable para que de esta manera exista más accesibilidad a los recursos que podrían enriquecer la información que se desea recabar (Gómez Bastar, S., 2012)

Se iniciará con una descripción breve de la situación de la empresa donde se realizará el proyecto y se expondrán los conflictos detectados para partir de ellos. Primero, cabe destacar que la incongruencia interna no permite una percepción sólida de la empresa, por lo que no existe una visión, misión y objetivos establecidos, ya que la subjetividad interfiere en la objetividad laboral. Este es un problema que comienza desde la estructuración básica de la empresa, ya que no hay definiciones de los puestos ni procesos existentes, por ende, denotan una deficiencia en los establecimientos formales.

La empresa ha logrado funcionalidad durante 70 años, sin embargo, los últimos siete años se ha visto afectada por los cambios emergentes de los ciclos de vida, lo que ha provocado la limitación de sus ventas y preocupación en su existencia en el mercado. Las áreas de mejora que podrían brindar soporte y fluidez a esta empresa son bastantes, por mencionar algunos otros dentro de la planeación estratégica que podrían ser beneficiosos al proyecto aplicado es la comunicación.

Los recursos de la industria en cuestión son muchos, sin embargo, no han sido aprovechados en las áreas correspondientes o tal vez en ninguna, por ello surge la importancia de analizar los puntos estratégicos para crear mejoras y lograr erradicar la limitación laboral que hasta el momento ha tenido “Esmeralda Pérez Salazar” con la finalidad de ayudar a utilizar de manera adecuada cada recurso e impactar positivamente en el mercado laboral.

### **1.1.1. Pregunta de investigación**

Cuando se sabe qué tanto y de qué forma se indagó el tema de interés para el investigador, surgen cuestionamientos, son conocidas como preguntas de investigación o preguntas iniciales, establecidas como parte fundamental del proyecto de investigación. El siguiente autor menciona que “su planteamiento es producto de la idea de investigación, profundización en la teoría del fenómeno de interés, revisión de estudios previos, entrevistas con expertos, entre otras.” (Ramos Galarza, C. A, 2016)

Por lo tanto, de acuerdo a los antecedentes y el interés de llevar a cabo el presente proyecto de investigación se realizan las preguntas establecidas para siguientes:

1. ¿Cómo influiría la implementación de manuales que establezcan normas en los procesos para una planeación eficiente de la empresa en el periodo anual 2020?



2. ¿Cómo modificaría el desempeño laboral el desarrollo de la misión, visión y objetivos el impacto en la estructura de la empresa en el periodo anual 2020?
  
3. ¿Cómo influiría la planeación estratégica en el desarrollo organizacional de la empresa Esmeralda Pérez Salazar en el periodo anual 2020?
  
4. ¿Cómo beneficiaría tendría un estudio de mercado para la determinación de puntos estratégicos de venta que pueden beneficiar a la empresa en el periodo anual 2020?
  
5. ¿En qué beneficiaría la política de crédito hacia los clientes y el pago a los proveedores en las finanzas y organización de la empresa en el periodo anual 2020?

De estas preguntas se deriva la pregunta central, la cual se toma como el planteamiento del problema:

¿Cómo influiría la planeación estratégica en el desarrollo organizacional de la empresa Esmeralda Pérez Salazar en el periodo anual 2020?

Las preguntas mencionadas se destinaron a una investigación más clara y completa basada en las variables intervenidas que en este caso como variable independiente se establece el desarrollo organizacional y como variable dependiente la planeación estratégica. Lo anterior se realizará para demostrar la problemática que puede suscitar en la organización por falta de una planeación estratégica.

### **1.1.2. Viabilidad del estudio**

El proyecto puede desempeñarse de manera eficaz y directa en la empresa, ya que se cuentan con los permisos previos de directivos para aplicar los instrumentos establecidos, para mejorar procesos internos en la industria maderera. La permisibilidad y la confiabilidad que se acordó con los directivos de la empresa dará fluidez en el cumplimiento de objetivo establecido. La viabilidad técnica y económica de este proyecto permitirá cubrir los procesos planificados para el impacto de esta investigación y los recursos de la empresa que han proporcionado para realizar todas las actividades establecidas.

### **1.1.3. Limitaciones del estudio**

Por cuestiones de contingencia ante la pandemia COVID-19 el protocolo se ha visto afectado en las fechas establecidas para la aplicación de instrumentos y/o estrategias, ya que ante las medidas de salud sanitarias se ha reducido el tiempo de estancia en la industria y el capital humano labora en horarios rotativos, por lo que limita la temporalidad de la intervención completa y continua de los procesos requeridos para el cumplimiento de los objetivos.

La pandemia en la que se encuentra el mundo entero, sin duda alguno llegó a revolucionar la manera de interactuar del ser humano, por lo que puede limitar el alcance personal que pudiese llegarse a tener en lo que se conocía como la normalidad de vida. Ahora bien, ha surgido un nuevo reto, el cual requiere que emerjan nuevas estrategias para la aplicación de instrumentos o proyectos concretados en un área específica. Por lo que cabe modificar estrategias planteadas antes para ajustarlas a las nuevas modalidades de la humanidad, y cumplir con los parámetros de seguridad tanto para las empresas involucradas como para los autores del proyecto, esto implicando tiempos, espacios, recursos humanos y económicos necesarios.

## **1.2. Justificación**

En el siguiente apartado de la investigación se da introducción a la justificación y se comenzará citando una definición sobre la misma en donde se recurrirá a una fuente de información confiable y certera, la referencia se realizó en un repositorio de la web cuyo autor define la justificación teórica como la que: “implica describir cuales son las brechas de conocimiento existentes que la investigación buscará reducir”. (Alvarez Risco, A. (s/f)) En tal sentido la justificación admite una prelación comparativa de intereses.

La importancia de utilizar este proyecto radica en la necesidad de la empresa de obtener un mayor posicionamiento en el mercado, debido al impacto significativo, diversas actividades aparecen inconsistentes, lo que dificulta el crecimiento industrial interno y externo, por lo que debe ser más competitivo. Por la falta de implementación de una planificación optimizada, la silvicultura no tiene perspectivas objetivas en el mediano y largo plazo, lo que puede afectar a los recursos existentes y los recursos adquiridos gradualmente en el tiempo, y no se han implementado procesos de mejoras. El miedo de la industria en cuestión es la llegada de un severo estancamiento, que tendrá un efecto colateral sobre todo en crecimiento.

La empresa involucrada ha establecido procesos de ejecución en diferentes áreas internas para la funcionalidad del negocio que desarrollan. En este caso, el rubro de la industria es el maderero, la conversión de la madera para fabricar diversos productos que satisfacen las necesidades de los clientes, pero en la actualidad, la empresa se ve afectada por las empresas forestales, las influencias en constante evolución, la incapacidad de participar eficazmente y la rentabilidad a la baja en los últimos años, por lo que la línea de investigación seleccionada para este proyecto es la competitividad empresarial.

Uno de los objetivos para esta investigación fue ofrecerle a la empresa destinada establecida para este proyecto, el alcance a corto, mediano y largo plazo en mejoras continuas a través de la implementación de la planeación estratégica para un crecimiento significativo que le permita obtener mayor rentabilidad en el mercado a partir del mejoramiento de los procesos internos establecidos que se busca obtener como resultado de este proyecto.

La innovación ha sido pauta fundamental en la empresa “La Esmeralda”, ya que, como se mencionó, es una empresa familiar y en la historia de vida de la empresa han surgido tres generaciones que han transitado por la vida laboral, teniendo éxito en los años anteriores respecto a la adaptabilidad para la rentabilidad de la empresa, pero la situación comercial ha decaído por la competitividad emergente de otros países en el tiempo.

Por lo tanto, es necesaria una gestión competitiva de estrategias para el crecimiento de la empresa y la estabilización dentro del mercado, cuya estrategia establecida hace referencia a la planeación de los procesos para una mejora continua interna que impacte de manera significativa en el mercado y permita tener una disminución de costos en algunos procesos después de ser establecidos, estandarizados y verificados correctamente y por ende contribuir a una mayor rentabilidad generando un crecimiento interno y externo logrando una mayor estabilidad económica, social y personal.

Actualmente, las empresas compiten en mercados con un entorno sumamente complejo, en el que constantemente las necesidades de los consumidores son modificadas, o bien eliminadas y sustituidas por otras. Es por esta razón que implementar procesos de mejora continua en las organizaciones, se ha convertido en una necesidad imperante, pues de esta manera se garantiza su prevalencia en el mercado.

Todo proceso en una empresa debe establecerse y comprometerse por la calidad de sus procesos, sin embargo, una organización en la que no se prioricen la calidad, estrategias y planeaciones en sus procesos, difícilmente podrá lograr un impacto externo e interno. La industria maderera, por su parte ha ido decayendo, por dicha razón en los últimos años y en este proceso se busca revertir esto a partir de la implementación de planeaciones estratégicas.

La evolución de los procesos de la empresa ha ido en aumento y en ocasiones ha sido modificado respecto a las transiciones que ha tenido la industria y el mercado, sin embargo, es significativo el desaprovechamiento de muchos procesos, ya que se infiere que puede lograrse mayor objetivo con los procesos, pero no se han tomado medidas necesarias para obtener mejoras en ellos y por ende en las ventas que implican el resultado del impacto en el cliente, por eso se busca obtener la mejora continua situándolos en un contexto más atractivo garantizando al cliente la calidad del servicio que está adquiriendo

### **1.3. Objetivos**

En la siguiente sección, se determina el propósito de la investigación, cuál es el objetivo y qué métodos específicos se pueden utilizar. En términos generales, lograr un cierto tipo de logro significa superar obstáculos y dificultades que pueden destruir el proyecto o al menos retrasar su finalización. El objetivo es una parte importante del planteamiento del problema y está diseñado para guiar todo el proceso de investigación, proporcionando así una guía sobre lo que está investigando.

En la investigación a veces, es preferible fijar solo objetivos generales porque no se batalla mucho al realizar la investigación, pero determinar los objetivos específicos es muy importante para lograr que el proyecto sea clarificado, así como también ofrecer información certera y sobre

todo enriquecedora, esto permitirá también que no se busquen metas que resulten triviales o imposibles, por lo tanto, ambos objetivos son sumamente importantes para el investigador.

Los objetivos establecidos se dividen en dos, los objetivos generales en los que según el autor siguiente autor menciona que estos expresan “el fin concreto de la investigación en correspondencia directa con la formulación del problema” (Arias, Fidias, 2006) es decir se expresa la finalidad de la investigación en conjunto es por eso que los objetivos deben ser coherentes con el planteamiento del problema para que puedan ser validados.

Por otra parte, dentro de los objetivos específicos, que son más particulares que los generales mencionados, también tienen un fin importante para la investigación con el investigador, los objetivos específicos son pauta al cumplimiento del objetivo general, es decir, se desglosan minuciosamente, para que en conjunto y detalladamente logren el objetivo general de manera completa y no solo parcial.

### **1.3.1. Objetivo general**

Evaluar la influencia de la planeación estratégica en el desarrollo organizacional de la empresa maderera Esmeralda Pérez Salazar en el periodo anual 2020 para concientizar la importancia de las dimensiones de cada una de las variables dentro de la organización.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Elaborar un diagnóstico situacional para detectar factores de planeación estratégica que optimicen el desarrollo organizacional.
- Analizar indicadores derivados de las variables para el impacto del proceso de la empresa.

- Identificar el impacto de tendencias estratégicas en el desarrollo organizacional para dirigir eficazmente los procesos industriales.
- Explicar los resultados de las estrategias aplicadas en la empresa para corroborar la eficiencia de los procesos.

#### **1.4. Hipótesis**

Ernesto A. Rodríguez Moguel cita en su libro al autor Arias, quien dice que la hipótesis es “una anticipación en el sentido de que se proponen ciertos hechos o relaciones que pueden existir, pero que todavía no conocemos y no hemos comprobado que existan” (Rodríguez Miguel, A. Ernesto, 2005). Las hipótesis dan apertura a teorías de algún tema en particular, en el caso de esta investigación enfocada en la planeación estratégica se establece la hipótesis de referencia.

La hipótesis de esta investigación por lo tanto es:

H1: La planeación estratégica impacta el desarrollo organizacional de la empresa

La cual se estará describiendo de acuerdo al proyecto de investigación en el capítulo IV de resultados y análisis.

##### **1.4.1. Variable dependiente y variable independiente**

Según el autor Mohammad Naghi Namakforoosh las variables de una investigación se definen como “presentaciones de los conceptos de la investigación que deben expresarse en forma de hipótesis” (Naghi Namakforoosh, Mohammad, 2000), y para investigar minuciosamente el planteamiento del problema se divide en dos variables, la variable independiente que

corresponde al desarrollo organizacional y la variable dependiente a la planeación estratégica quedando como indicadores respectivos a cada variable los siguientes:

Tabla 1 Variable independiente, variable dependiente y sus respectivas dimensiones para el desarrollo de la investigación.

<b>X 1: Variable Independiente</b>	<b>Y 1: Variable Dependiente</b>
<b>X 1.1 Planeación estratégica</b>	<b>Y 1: Desarrollo organizacional</b>
<p><b>X 1.1.1 Dimensión:</b> Proceso Administrativo</p> <p><b>X 1.1.2 Indicadores:</b> Descripción de puestos, Organigrama, Características de la administración.</p> <p><b>X 1.2.1 Dimensión :</b> Estructura Organizacional</p> <p><b>X 1.2.2 Indicadores:</b> Claridad de las funciones de la organización, canales de comunicación.</p> <p><b>X 1.3.1 Dimensión :</b> Innovación</p> <p><b>X 1.3.2 Indicadores:</b> Innovación de productos, estrategias de reducción de recursos, adaptabilidad de la organización, recursos y herramientas con los que cuenta la empresa para cumplir objetivos.</p> <p><b>X 1.4.1 Dimensión :</b> Benchmarking</p>	<p><b>Y 1.1.1 Dimensión :</b> Planeación</p> <p><b>Y 1.1.2 Indicadores:</b> Planificación de actividades, manuales de procedimientos.</p> <p><b>Y 1.2.1 Dimensión :</b> Calidad</p> <p><b>Y 1.2.2 Indicadores:</b> Satisfacción del cliente, evaluación a proveedores.</p> <p><b>Y 1.3.1 Dimensión :</b> Productividad</p> <p><b>Y 1.3.2 Indicadores:</b> Control de desempeño, medición de desperdicios.</p> <p><b>Y 1.4.1 Dimensión:</b> Cultura Organizacional</p> <p><b>Y 1.4.2 Indicadores:</b> Filosofía empresarial.</p>



<b>X 1.4.2 Indicadores:</b> Estrategias de mejoras internas.	
--	--

Nota: La definición de las variables, dimensiones e indicadores permite plantear el problema, la pregunta de investigación, desarrollar la investigación y la elaboración del instrumento para la evaluación de la organización.

Cada una de estas variables fueron investigadas de manera precisa para conocer sus factores, características y así hacer una evaluación de lo general a lo particular, primeramente, comenzando con las dimensiones y posterior ahondando más con indicadores específicos que pueden describirse incluso como actividades que se realizan dentro de la organización, permitiendo también clarificar a los involucrados los temas a trabajar al momento de elaborar los instrumentos de evaluación.

## Capítulo II. Marco Teórico

### 2.1. Antecedentes

Para analizar un problema es importante conocer diversos contextos que pueden presentarse en el mismo rubro, los antecedentes aportan a la comprobación y profundización del tema a investigar, en este caso, se realizó un análisis de investigaciones de empresas del rubro maderero en temas similares a las variables, dimensiones e indicadores de este proyecto. Para conocer más sobre el tema no solamente se abarcan empresas a nivel municipal, sino nacional e internacional.

La primera investigación se enfoca en la innovación de empresas pequeñas y medianas en el país de Colombia. Esta investigación es realizada por diversos autores, Otero Sánchez, Atia Medellín y Viviana Peralta. Lo que estos autores querían conocer era la eficiencia de la innovación en las empresas. La hipótesis que ellos planteaban hacía referencia a las tendencias mundiales que impulsaban la gestión de la innovación y aplicaron una encuesta para recopilar la información de al menos 80 empresas y conocer su situación el cual al obtener los datos mostró un 50% en pymes que asocian la innovación con la implementación de nuevos productos. (Sánchez Otero, Medellín Cervantes Atia, Viviana Peralta Miranda, Pabla. 2016).

La segunda investigación internacional, se enfoca en la planeación estratégica de marketing para el posicionamiento de su marca y tener un crecimiento empresarial relevante. Los autores de esta investigación fueron, Alarcón Rodríguez, Fabiola Yurbi Palacios Garrido, Jessica Rozas Laberian y Kevin Jesús en la empresa denominada UMA VIDA. Para este proyecto se planteó la pregunta de investigación para conocer la influencia de una correcta planeación estratégica en el área de marketing para responder su hipótesis que afirmaba la importancia de la relación de

ambas variables y se desarrolló mediante la metodología mixta para complementar la investigación. (Alarcón Rodríguez, & Et al., 2016)

Otra de las investigaciones internacionales buscó resaltar el plan de mercadeo estratégico para el incremento de sus ventas en el año 2013. En este proyecto los autores, Elsy Nathalia Cortes Riasco y Arvi Leandro Torres Angulo emplearon el método deductivo de observación y análisis para obtener resultados de su hipótesis en la empresa maderera Leandro de la ciudad de Buenaventura y los datos obtenidos demostraron que dicho plan aportaría el porcentaje necesario para ser una empresa rentable. (Cortes Riascos Elsy Nathalia, Torres Angulo Arvi Leandro, 2013)

Dentro de las investigaciones nacionales se encuentran tres proyectos, el primero cuyos autores son Alma Brenda Leyva Carreras, Judith Cavazos Arroyo y Joel Enrique Espejel Blanco planean como tema de investigación la influencia que tiene la planeación estratégica y las habilidades gerenciales como factores de la competitividad en Hermosillo, Sonora. Como se puede observar, la importancia de estrategias dentro de las organizaciones es fundamental para darle un plus en el mercado y posicionar sus marcas y sus resultados mostraron la influencia de estas variables en la competitividad empresarial. Leyva Carreras , A., & Et al. (s.f.), 2017)

La segunda investigación nacionales, se presenta la investigación del autor Jorge Antonio Meneses de Luis, quien plantea la importancia de desarrollar una propuesta de plan de negocios y elaborar artículos con la madera reciclada del municipio de Villa de Tezontepec. Como parte de la calidad, estos indicadores son muy significativos para las organizaciones, así como el impacto social que pueden tener. Actualmente se vive una crisis mundial en la que la humanidad, busca ser socialmente responsable a través de pequeños actos. Que una organización tenga un plan para llevar a cabo una estrategia que reduzca el impacto ambiental, es una maravilla que

influye en el medio ambiente y en el posicionamiento del mercado. (Meneses de Luis Jorge Antonio, 2017)

Por último, las investigaciones estatales, en este caso de Michoacán. Se encuentra la primera en Aguililla y Coalcomán, elaborado por Ecotecnologías del sector rural y busca conocer el aprovechamiento forestal que tiene el potencial productivo de la cuenca sur occidente y la capacidad de la industria forestal. Si bien la investigación va enfocada a un objeto de estudio, se visualiza en los resultados y conclusiones que sugieren la modernización de la empresa para ser más competitiva, lo que conlleva diferentes dimensiones como en los antecedentes previos y el giro de la investigación a realizar en este proyecto. (*Ecotecnologías del Sector Rural, 2016*)

La siguiente investigación se retoma en una empresa maderera del estado, cuyo autor, Meztli Neyda Cruz Dávila busca la optimización de modelos de inventario a través de diversas estrategias estadísticas, en los resultados y conclusiones, también se reflexiona sobre la importancia de cumplir con algunas dimensiones dentro del plan estratégico y el desarrollo organizacional para ser una organización competitiva. (Cruz Dávila, Meztli Neyda, 2019).

## **2.2. Proceso administrativo**

Desde la aparición de los primeros seres humanos en la tierra, la implementaron en su día a día por supervivencia, ya que la adquisición de recursos escaseaba por lo que debían administrarse correctamente para poder solventar sus necesidades en el momento y forma idóneos, aunque no tenía título la actividad que realizaban, si era una actividad que se llevaba a cabo desde hace mucho tiempo.

La administración ha estado implícita en todo momento, por ende, es primordial definir para clarificar el concepto como tal, para ello se cita del libro administración el concepto que hace mención de ella como “Tarea primordial que consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones” (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996) por lo tanto, es importante implementar la planeación y organización para poder cumplir correctamente con la administración.

La administración para poder ser contada como eficaz debe cumplir con ciertas características que la constituyen:

- El movimiento administrativo es localizado donde sea que se encuentre una sociedad, entendiendo por sociedad dos o más personas relacionándose entre sí con un fin en particular, por ende, siempre debe existir una coordinación que permita fluir de manera positiva y eficaz el sistema. La administración se encuentra en cualquier lugar, en la familia, en la escuela, sociedades religiosas, sociedades políticas, etc. Aunque el objetivo de las mencionadas anteriormente es distinto, la similitud es que todas necesitan ser administradas para que logren funcionar.
- El conjunto de diversas áreas de una organización enriquece el trabajo grupal de cualquier índole, como, por ejemplo, en las industrias la contabilidad, producción, áreas jurídicas, etc. dan apoyo total a la administración. Sin embargo, la administración por si sola tiene tareas específicas que un contador o un trabajador del área de producción no podrían realizar por la falta de conocimientos en el área administrativa.
- La administración se dirige por etapas, fases y/o elementos del proceso y cada uno forma un elemento principal para poder cumplir con el objetivo de ese momento, aunque sea en un

momento distinto, en mayor o menor grado, pero cada proceso es único, no puede ser reemplazable o invalidado, lo que implica enfatice en cada etapa para cuidar su viabilidad.

La administración es importante porque, como se ha dicho, se da en cualquier organismo social y para que tenga éxito, es necesario una administración eficiente, que le permita equilibrar todas las áreas que posibiliten la movilidad de la industria o cualquier otro organismo social en el que se presente, en la empresa destinada a esta investigación no se ha implementado la importancia en cada proceso, pero se buscó concientizar este punto clave.

Las empresas más grandes toman mayor relevancia a la administración, ya que tienen diversas áreas que necesitan apoyo de equilibrio apropiado, pero en las empresas más pequeñas la administración se da de forma más subjetiva según los movimientos que vaya teniendo a corto plazo, en su mayoría son empresas familiares o de una sola persona que facilitan la ausencia de una administración establecida, pero esta se sigue aun en los pequeños procesos que se generen en el transcurso de su trayecto.

Por ello, una de las posibilidades de competencia que podrían encontrar las empresas pequeñas y medianas conllevaría en el mejoramiento de su administración, en la que puedan sustentar un mejor procedimiento de todos los procesos con los que cuenta, algunos como en la maquinaria, mercado, mano de obra, etc. Validando todas las áreas que pertenecen a la organización, sin dejar a ninguna fuera.

Fayol es un autor importante de la administración, hizo muchos aportes para su crecimiento y contribuyendo resaltando que su objetivo era identificarla como elemento relevante para la movilidad de las organizaciones, tal como se mencionó en este proyecto. Este autor implemento

14 principios para ayudar al administrador al cumplimiento de sus objetivos con una planeación establecida:

1. División del trabajo: Especificación de las labores y empleados para aumentar la eficiencia.
2. Autoridad y responsabilidad: Equilibrio en ambas para poder ejercer autoridad y ser responsables tanto al acatar las órdenes como para hacerlas saber.
3. Disciplina: Cumplir con los acuerdos ya establecidos.
4. Unidad de mando: Un solo operador dando órdenes para evitar confusiones o duplicidad.
5. Unidad de dirección: Solo una persona encargada de dar dirección y un solo plan para cada grupo de actividades para cumplir el mismo objetivo.
6. Sujeción de la utilidad intrínseca a la extrínseca.
7. Gratificación al personal justa de acuerdo a sus actividades.
8. Toma de decisiones, aclaración de dudas, ajustes necesarios deben estar centrados en la alta gerencia de la empresa.
9. Plan de carrera, puestos establecidos, entre otros parámetros para el crecimiento del personal.
10. Orden: Continuidad de una cosa y un lugar.
11. Equidad: Respeto hacia el personal.
12. Disminución de rotación promoviendo la estabilidad de los empleados.
13. Iniciativa: Creatividad e innovación en los empleados.
14. Espíritu de equipo: Ambientes laborales cálidos.

Se menciona que para Fayol “el obrero al igual que el gerente eran seres humanos, y era necesario tomarlos en consideración para crear una sola energía, una unidad, un espíritu de equipo”. (*Teoría clásica de la Administración citando a Henry Fayol*). La teoría clásica de la administración se enfoca en la estructura y disposición de todas las áreas que la conforman, esto

contribuye a la teoría de la importancia de cada área en la organización. Cada impacto que tenga algún área será reflejado en otra, como el efecto mariposa o efecto domino.

Peter Drucker teórico neoclásico de la administración menciona que cada organización es diferente y destaca tres características principales:

1. En cuanto a los objetivos: Los objetivos de cada organización están fuera del alcance de ella, se trata más bien de una contribución del individuo y la sociedad. Si no son definidos los objetivos de la organización con claridad difícilmente se podrá realizar con eficiencia una evaluación de resultados para corroborar la viabilidad de los procesos, ya que no se sabrá con claridad que es lo que quiere medirse o justificar el para que requiere la evaluación.

2. En cuanto a la administración: Todas las organizaciones cuentan con distintos objetivos y propósitos, pero cuentan con similitudes en el área administrativa. Todas requieren reuniones periódicas para entablar decisiones que beneficien a la organización, los objetivos deben ser adecuados a la flexibilidad, se requiere de una estructura establecida para determinadas tareas.

3. En cuanto al desempeño individual: La eficacia del personal es un reflejo de su desempeño individual. Los empleados se encargan de ejecutar tareas, tomar decisiones cuando deben ser tomadas y planear sus estrategias, técnicas, herramientas que los lleven al cumplimiento de sus objetivos individuales y a nivel organizacional. Muchas veces la organización solo actúa de acuerdo al desempeño del personal, por lo que es importante la eficiencia y productividad de cada individuo, tanto para que la organización funcione como para lograr la satisfacción del empleado.



Para el desempeño individual e impacto en conjunto, algunos procesos administrativos incluyen la definición de los puestos para clarificar las funciones que cada empleado tendrá que realizar al ingresar a la organización, así evitar la duplicidad de actividades, el incremento de actividades a un solo empleado o la asignación de tareas que no corresponden a su perfil ni cuenta como parte de la responsabilidad de sus funciones.

Los perfiles de puesto ayudarán a los nuevos candidatos y a los reclutadores para familiarizarse con las funciones desde un inicio y evaluar si el perfil es apto para la responsabilidad considerada, esto permitirá tener mejor visibilidad de los puestos y colaboradores que integran a la organización, desarrollando y actualizando el organigrama de la empresa, para conocer las jerarquías, los canales de comunicación directos si hay alguna duda.

El proceso administrativo permite tener una mayor facilidad para obtener resultados óptimos en el área que se esté implementando, sin embargo, en la empresa destinada de este informe resalta en la deficiencia de sus procesos, ya que en ellos emergen conceptos como la planeación, organización, dirección y control cuyos parámetros la industria maderera no cuenta.

Con ellas se busca abarcar en totalidad lo que se quiere administrar, y por ende le permita potenciar las capacidades de sus empleados logrando mejores resultados, reflejados en la percepción de los clientes hacia la empresa, por los servicios que se ofrecen establecidos correctamente. Por lo tanto, en este proyecto los procesos administrativos son pauta fundamental para una mejora en las distintas áreas con las que se cuentan.

Cada elemento de la administración es importante, en esta investigación se percibió que hay inconsistencias en cada uno, por lo que hay que definir los puestos, funciones, cómo operar la

empresa, detectar, sensibilizar y enfatizar el trabajo que se genera en la organización y el rol relevante para el apoyo o la limitación de otros recursos.

Carlos Ramírez menciona que la dirección de las empresas es “el conjunto de acciones que indican el camino o rumbo que debe seguir la empresa y el conjunto de enseñanzas y preceptos que orientan y conducen al grupo de humanos que trabajan en ella” (Cardona Ramírez, Carlos, 2013) por ende la forma de dirigir a la empresa debe ser sumamente clarificada y planeada, es pauta fundamental para un buen crecimiento organizacional.

Enfatizando en el proceso de dirección se da continuidad a lo mencionado, pero derivado de los resultados de los instrumentos aplicados en este proyecto, es importante establecer la falta de ella en la organización, por eso se detalla minuciosamente el impactado positivo que tendría si se implementa en los procesos realizados hasta hoy. Toda organización administrada por personas que han aprendido a planear para cumplir objetivos que permitan mantener a flote la industria.

### **2.3. Estructura Organizacional**

La estructura organizacional de las empresas es la que define como estará organizada la industria para la funcionalidad eficaz, tiene como prioridad principal ejercer la autoridad, jerarquías, organigramas, entre muchas otras áreas de las que se encarga. La importancia de que las empresas tengan una estructura organizacional acorde a las actividades o tareas del giro de la empresa es fundamental, pues deriva la efectividad del proceso industrial, mediante una estructura que le permita establecer funciones, departamentos, objetivos claros y congruentes.

Cito un fragmento del libro Estructura Organizacional del autor Mario Javier Brume González, (2019), quien comparte la definición de Kast & Rosenzweig (1974), de la estructura

organizacional como “el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización”. Dichas relaciones pueden ser o no visibles, pero se sabe que existen y es lo que permite funcionar al sistema, por ello es importante darle énfasis a como se estructura la organización.

La estructura en una organización es fundamental para establecer estrategias corporativas. La comprensión de cada jerarquía, área o puesto establecido y sus funciones permiten cumplir los objetivos mediante la interacción con los elementos y la localización de cada tarea, facilitando los procesos. Si no hay una estructura establecida o definida, los procesos pueden anomalías por no saber la claridad de los objetivos.

Además, es importante contar con canales de comunicación que den apertura a la claridad y conocimiento total de la estructura, como se mencionó anteriormente, el conocer las funciones y el organigrama de la organización, centrara y ayudará a que los empleados se involucren en mayor porcentaje a las actividades, tareas colaborativas, la apertura al diálogo entre otros. Una cedula de comunicación puede fortalecer la toma de decisiones, la revisión de estrategias, situaciones o herramientas o eliminar procesos que impacten negativamente en el cumplimiento de los objetivos de la empresa y departamento. Estos canales pueden ser individuales o colectivos, a través de medios digitales, orales o físicos, cabe mencionar que es importante cuidar la efectividad del mensaje que se está dando a los colaboradores dentro de la organización.

Algunas de las características de la estructura organizacional son:

- Es un proceso continuo.
- Centralizada o descentralizada, de acuerdo a las decisiones tomadas.

- Relevancia y personalización en cada área que constituya la empresa.
- Trabajo en equipo con otros departamentos o equipos.
- Estandarización de procesos.
- Adaptación a la estrategia de la industria.
- Busca el cumplimiento de objetivos establecidos.
- Coordinación y cooperación con tecnologías y herramientas con las que cuenta la empresa.
- Claridad en las funciones establecidas.
- Ejecución de las funciones correctas, con los candidatos idóneos, evitando así duplicidad en los procesos.

Los tipos de estructuras organizacionales nacen de las distintas funciones en todas las industrias, y cada una de ellas se adapta a sus necesidades, por lo que se destacan los principales tipos de estructuras a continuación:

- Divisora: Se organizan de acuerdo a las áreas del negocio.
- Funcional: Funciona de acuerdo a las actividades de cada participante.
- Matricial: Funcionalidad por proyectos en el que cada participante ejerce su rol.
- Geográfica: Por lo regular es para industrias internacionales, se basa en su sistema geográfico.
- Central: Supervisores en distintas áreas para un mayor control, se realiza en empresas de mayor amplitud.
- Lineal: Por lo regular se encuentra en empresas tradicionales, ya que son de los tipos de estructuras más antiguos. Se centra en el nivel jerárquico de acuerdo al organigrama para la toma de decisiones.

- Horizontal: Lo contrario a la línea, esta se lleva a cabo a través de la confianza en el equipo de trabajo. Los empleados pueden tomar decisiones y gestionarse, actualmente se conoce como employment-power

Se resume el postulado de Fayol en una cita tomada de un documento en la web mencionando que “la mejor forma de organización está basada en una distribución de funciones, que se subdividen en subfunciones y procedimientos, los cuales a su vez son desarrollados por uno o más puestos.” (Rivas Tovar, Luis Arturo, 2009). Es decir, interactuando con cada una de las funciones y trabajando en conjunto para enriquecer cada uno de las tareas a realizar.

Para ello Fayol, dice que todas las empresas cuentan con seis áreas funcionales básicas: la administración, operaciones, comercial, financiera, de seguridad y contable con la finalidad de establecer la importancia de una estructura organizacional eficaz, completa y viable en cada organización, trabajando de la mano con los 14 principios del administrador mencionados anteriormente y creados por el mismo autor.

Este indicador se relaciona con la teoría de sistemas de Ludwig von Bertalanffy, ya que en ella habla sobre los distintos sistemas que conforman una organización. En un documento de la web definen esta teoría como “un esfuerzo de estudio interdisciplinario que trata de encontrar las propiedades comunes a entidades, los sistemas, que se presentan en todos los niveles de la realidad, pero que son objeto de disciplinas académicas diferentes” (UNAM. Teoría general de sistemas)

Una organización se integra por personas que interactúan y se relacionan entre sí, logrando así una coordinación y propósito conjunto para lograr objetivos de la industria en común. La empresa debe contar con una estructura y un proceso de producción para lograr eficacia en su vida en el

mercado, estos están en constante interacción con el medio, con organismos vivos, la adaptación a las innovaciones del mercado, etc. Por lo tanto, las organizaciones son un sistema abierto.

El sistema abierto como se menciona anteriormente interactúa constantemente con el medio que rodea a la organización. Este sistema puede crecer cambiar, adaptarse y puede competir con otros sistemas. El sistema cerrado por su parte no interactúa, no se adapta, no crece ni compete contra otros sistemas. Por ende, las organizaciones siendo entes sociales se localizan en el sistema abierto.

#### **2.4. Innovación**

La competitividad del mundo ha ido aumentando con el paso de los años, y se debe a los cambios implementados en el tiempo, las nuevas tecnologías, los cambios constantes en el mercado, la devaluación del dinero, entre muchas situaciones. Las empresas que están posicionadas en el mercado o que han prosperado, se destacan por su disposición a la innovación, la atención a los cambios del entorno y su respuesta de mejora.

Peter Drucker también habla sobre la innovación y en un artículo publicado en internet citan a este famoso autor definiendo a la innovación como “una nueva perspectiva del universo, del riesgo antes de que, de la casualidad, o de la certeza. Es una nueva comprensión del papel del hombre en el universo. Y esto significa que la innovación, más que ser una afirmación del poder humano, es la aceptación de la responsabilidad humana” (Sánchez Murillo, Antonio J, 2006)

Todos los procesos de la industria están en constante cambio, por lo que no pueden quedarse en un mismo punto de producción o elaboración, el mercado los impulsa a crear formas de prosperar y mantenerse activamente, si no, la empresa se estancaría en muchos de sus procesos

y, aun así, perdería su posicionamiento en el mercado. Una de las maneras para lograr adaptarse a los cambios es la innovación.

En la selección de un libro encontrado en la web se define a la innovación como “una mejora en la actividad empresarial mediante cambios de modelos de negocio, de procesos, de organización, de productos o de comercialización para hacer el negocio más eficiente y conseguir una mejor posición en el mercado.” (Innovación empresarial Unidad 2) lo que invita a no solo considerar la innovación para un área específica, sino para diversas áreas.

La innovación trae muchos beneficios positivos a la empresa, algunos son:

- Mayor rendimiento.
- Disminución de costos en los procesos.
- Clima organizacional en constante mejora.
- Culturas organizacionales establecidas de manera correcta y objetiva.
- Reducción de riesgos y su prevención.
- Capacidad de adaptación.
- Entre muchos otros.

Drucker mencionaba que junto la innovación, surgirían nuevos liderazgos, planteamientos éticos y sociales, enfoques educativos entrelazados con la teoría de dirección de organizaciones como un arte, la innovación conlleva más herramientas dentro de sí misma. Él quería ver de una manera más subjetiva a la innovación porque consideraba un paso importante en la adaptación del ser humano con su entorno, viéndolo como un todo y no solo por partes.

Para él, los principios elementales de la innovación son:

- Las oportunidades traen consigo innovaciones sistemáticas.
- Los que fungen con el papel de innovador deben indagar en su entorno para tener nuevos conceptos a los cuales adaptarse o mejorar.
- El potencial mental de los innovadores es mucho, analizan también la potencia mental de los consumidores para planear sus estrategias de innovación.

Para implementar la innovación en una empresa, es importante gestionar la adaptación al cambio, ya que muchas organizaciones se rehúsan a modificar sus productos, servicios o procesos por miedo a lo desconocido, prefiriendo quedarse con los procesos establecidos, creyendo que se evita el riesgo a pérdidas, generando una zona de confort.

El autor Everett Rogers quien también habla sobre la innovación y el cambio generado en este proceso menciona que “algunas personas u organizaciones son más abiertas que otras a la adopción de una innovación, reaccionando de manera muy distinta y asumiendo diferentes posiciones y actitudes respecto a ella” (Girón, Alexis E, 2007). Esto depende mucho del contexto en donde se localice la industria y de las personas que estén gestionando la misma.

La gestión de innovación se puede ejecutar con metodologías y herramientas distintas para cada proceso que requiera ser innovado, con el fin de emplearlo de manera apropiada para obtener mejores resultados. Estas técnicas o herramientas tienen sus características y se realizarán según las necesidades de la empresa cuando se aplicarán o con la visión de mejoras a mediano o largo plazo.



Vigilancia Estratégica: También conocida como inteligencia competitiva y todas las organizaciones pueden aplicarlas. Esta herramienta da pauta para recolectar datos del exterior, hacer un análisis y convertirlo en conocimiento para toma de decisiones con menores riesgos y poder anticiparse a los cambios en el mercado. Esto ayuda a cualquier organización a estar en constante innovación y mantenerse a flote en el mercado laboral.

Previsión y Prospectiva Tecnológica: Emplea la observación como una herramienta de apoyo a largo plazo sobre el futuro de la ciencia, tecnología, economía y sociedad para identificar las nuevas tecnologías que aporten beneficios a la organización y cómo pueden adaptarse a sus procesos. Busca anticiparse a las herramientas emergentes para llevar una considerable ventaja ante sus competidores.

Análisis interno-externo: Se hace un análisis de la industria internamente y del exterior, de la competencia de la empresa, los clientes y sus necesidades, etc. Después se compara la situación actual de ambas partes y se analiza la transmisión de la información dentro de la organización para concluir y tomar decisiones importantes después.

Creatividad: La innovación surge de nuevas ideas y camina en conjunto de la creatividad, es una herramienta fundamental en las empresas, ya que se encamina a la innovación y a la manera de enfrentar diariamente los procesos de la organización. Actualmente existen numerosas técnicas para la implementación de la creatividad y gestión de ideas (benchmarking, braistorming, scamper, etc.)

Gestión del conocimiento: Tiene la función de evitar duplicidad en los procesos para la resolución de conflictos, esto con la finalidad de orillar a la empresa a innovar utilizando experiencias previas. Las lecciones aprendidas como éxitos o fracasos en proyectos empleados y asegurar la

viabilidad de los resultados obtenidos después se capitalizan mediante la gestión del conocimiento.

Cooperación tecnológica: Se trata de un acuerdo entre dos o más entidades independientes mediante el cual crean una unión para compartir y ampliar las habilidades, fortalezas, capacidades o conocimientos entre ellos mismos con la finalidad de ejecutar funciones de una manera más eficiente y logrando mejores resultados. La cooperación tecnológica es una herramienta estratégica para complementar una organización con las habilidades de otra identidad.

El nuevo manual de OSLO define cuatro tipos de innovación que dan cobertura a distintas áreas de la organización:

- La innovación del producto: Producto o servicio mejorado, nuevo, en cuanto a las características o la funcionalidad que pretende cubrir. Incluye una mejora significativa de las características técnicas, componentes y materiales, de la eficiencia, calidad, etc. Para usar esta innovación se puede hacer junto con el uso de nuevas tecnologías y crear productos/servicios innovadores.
- La innovación de proceso: Son los procesos de producción mejorados que implica niveles altos de creatividad, adaptabilidad, uso de nuevas tecnologías, materiales, etc. La innovación siempre va encaminada a cumplir objetivos de mejora en la calidad, efectividad, novedad entre muchos otros, tanto para el cliente interno como para el cliente externo de la organización.
- La innovación de mercadotecnia: Se refiere a la innovación en la comercialización de la industria, en la que implique cambios relevantes de diseño, envasado, posicionamiento, etc. Todo

esto con la finalidad de satisfacer las necesidades del cliente, posicionarse en el mercado y aumentar las ventas. Una buena innovación en la mercadotecnia abre muchas puertas en la globalización.

- La innovación de organización: Nuevos métodos de organización en cada práctica en la que sea parte de la empresa ya sea internamente o externamente, estos pueden ser la mejora de resultados reduciendo costos, recursos sin perder la vista la calidad de cada producto o servicio, pero siempre queriendo lograr la satisfacción del cliente, del empleado y la organización en general.

## **2.5. Benchmarking**

Para comenzar a hablar del Benchmarking Antonio Valls Roig (1995) en su libro de guía práctica del benchmarking lo define como “un proceso de gestión continuo, que exige una constante puesta al día de los aspectos primordiales de la empresa. Es una manera racional de asegurar que la sociedad satisface las exigencias de sus clientes, y que se adaptará sin cesar a la evolución de esas exigencias”.

Esta herramienta está disponible para todas las empresas, para que tengan opciones estratégicas y competitivas que les permita mantenerse activamente en el mercado laboral. Uno de los objetivos principales de las organizaciones es su crecimiento, el desarrollarse exteriormente. Cualquier industria busca pertenecer al mercado laboral y sobre todo la permanencia en el transcurso del tiempo.

El concepto Benchmarking surge de una publicación: “The Search for industry Best Practices which Lead to Superior Performance”, escrita por Robert C. Camp en 1989. El documento

describe una crisis por la que atravesó una industria, restaurada con la implementación del benchmarking, tanto el progreso de la organización que ese año ganó el Premio Nacional de Calidad.

Roberto Espinosa (2019) en su página web define al Benchmarking como “un proceso continuo por el cual se toma como referencia los productos, servicios o procesos de trabajo de las empresas líderes, para compararlos con los de tu propia empresa y posteriormente realizar mejoras e implementarlas”. Cabe mencionar que la función del benchmarking no es copiar el producto de las empresas analizadas, sino obtener puntos de mejora que puedan ayudarle al producto de la empresa donde se lleva a cabo esta herramienta.

Es una herramienta para evaluar y mejorar resultados de la industria comparando los productos internos de la empresa y los del mercado de los líderes posicionados y procurar mejorarlos en el proceso. Los líderes industriales son los que se han posicionado del mercado, ya que son expertos en las herramientas y estrategias a utilizar para mantenerse en los primeros sitios.

Benchmarking surge de la necesidad de definir objetivos congruentes, viables y alcanzables y para lograrlo se necesita visualizar el entorno externo de la empresa, dejando de lado la zona de confort en la que pueda encontrarse, por costumbre o historia de vida de la industria. Esta nueva herramienta que ha emergido en los últimos años trae muchos beneficios, entre ellos permite ampliar las expectativas y la confianza de los clientes.

La innovación es un concepto de la mano del benchmarking, ya que esta herramienta surge de la creatividad para posicionarse en el mercado, por lo que hay que visualizar panoramas nuevos creativos que motiven al personal de la organización para alcanzar los objetivos ya establecidos. La innovación incluye a cada participante de la organización, internamente y externamente.

Es importante primero reconocer que la empresa necesita un cambio e identificar las áreas en las que se necesita, pero teniendo en cuenta siempre el por qué y para que, con la finalidad de no perder de vista el objetivo o los objetivos por los cuales se implementa el benchmarking. La elaboración de este proyecto ayuda a planear la ejecución de dicho cambio y los objetivos generales y específicos establecidos darán pauta para la implementación.

El benchmarking busca sondear los resultados de otras compañías que han tenido éxito en el sector de interés, en este caso para esta investigación en el rubro maderero. Para obtener esos resultados pueden realizarse instrumentos que al ser aplicados denoten las respuestas que se necesitan y posteriormente establecer los objetivos y estrategias a alcanzar para después ejecutarlos en la compañía en cuestión.

El proceso de esta herramienta permite planificar, investigar, observar, analizar, adaptar y mejorar cualquier objetivo establecido de la organización en la relación cliente proveedor interna, en el sentido total de la calidad y lograr la satisfacción del cliente exterior. Esto no quiere decir que el benchmarking es un sustituto de la calidad, más bien completa el proceso de la gestión de la calidad para orientarlo de una manera eficaz.

Camp realizó un instrumento de aprendizaje que ayuda a las industrias a localizar los aspectos a analizar y te guía en el proceso de aplicación para realizarlo correctamente, para aplicarlo correctamente el benchmarking. Esto facilita muchísimo el proceso, porque evita que se distraiga el objetivo principal del instrumento. Este proceso de Camp está compuesto de cuatro fases: planificación, análisis, integración y acción.

El objetivo principal de este proceso es definir lo que se investigará en la industria. Debe ser un objetivo congruente y válido para evitar la ambigüedad en el proceso de la determinación de dicho objetivo. Lo primero es clarificar que proceso, producto o servicio será el que requiere la aplicación del benchmarking, para ello se necesitará hacer un análisis minucioso para determinar las áreas de mejora que pueden realizarse en la empresa. En la aplicación se deberán identificar los factores del proceso diario de la industria, realizando bases de datos donde se especifiquen los recursos empleados, resultados, diferencias, debilidades y faltantes, y resultados internos como los del contexto externo de la empresa.

El segundo paso es analizar las compañías externas donde se pueda apoyar el estudio realizado, puede ser competitiva, funcional o genérica, definiéndose según el objetivo general establecido ya anteriormente. Para ello es importante que la compañía donde se realiza cumpla con requisitos como, contener la información útil, información al alcance, que la forma de obtenerla sea aceptable, que sea una industria similar a la original.

Y, por último, el tercer paso de este proceso es validar la recopilación de los datos. Este paso ya se tiene que tener en mente desde un inicio y existen cuatro maneras de recopilar la información necesaria. La información interna: realizar un estudio del producto de la competencia y de las fuentes de la compañía. La información de dominio propio: Se puede localizar en las bases de datos de las asociaciones profesionales y mercantiles del sector. Investigaciones propias: Por medio de cuestionarios por teléfono, correo o directamente con la industria.

El benchmarking se caracteriza por los siguientes aspectos:

Calidad: Se planifica, organiza y analiza de acuerdo a los objetivos orientados a emplear, descubrir, adaptar estrategias con las que puede contar la organización en sus diversas áreas

para ser competitivos en el mercado. El analizar el manejo del sistema de calidad en otras empresas ayudará a establecer estándares que permitan alcanzar mayor mercado laboral, esto desde trabajar en el desarrollo de la organización, en el enfoque, la viabilidad de sus recursos, el compromiso, etc.

**Productividad:** Se enfoca en la búsqueda ferviente y constante de la excelencia en las áreas de la organización, la productividad se refleja en la expresión de productos o servicios realizados según el análisis previo de las necesidades que satisfacen tanto a clientes externos como a clientes internos. La productividad es una de las herramientas más utilizadas en las industrias.

**Tiempo:** Hace referencia al desarrollo industrial en los últimos años. El tiempo ha mejorado a nivel mundialmente, y ha hablado en las ventas, administrativas, producción y distribución al volverse a la globalización en la que en los últimos años se han envuelto las industrias y gracias a ello se ha conseguido una mayor productividad, lo que aumenta la posibilidad del posicionamiento laboral.

## **2.6. Planeación**

La organización toma parte importante de su camino gracias a la planeación, ya que le permite emprender actividades que ayuden a cumplir los objetivos de manera eficiente, controlando cada proceso involucrado. Gracias a la planeación, las organizaciones han incrementado una mejoría en áreas estratégicas, utilizando enfoques sistemáticos que fijen las acciones pertinentes, así como también evitar riesgos u orientar en caso de riesgos ya existentes. Ver la planeación como una función administrativa es sumamente importante, ya que sin ella es imposible fijar objetivos, metas, políticas, procedimientos y sistemas para los procesos a ejecutar.

Antes, las organizaciones tradicionales tenían pocos recursos estratégicos a implementar, su trabajo era más subjetivo que objetivo, limitando el crecimiento de la industria y generando estancamiento en el mercado laboral o, en el peor caso, la pérdida de la organización. En la actualidad aún hay organizaciones que no siempre tienen definido lo que se realizará con los recursos con los que cuentan y las políticas necesarias para llevar a cabo eficazmente cada uno de ellos, por lo que se hace hincapié en la importancia de la planeación como función fundamental de la administración.

Muchos autores han definido la planeación como un proceso que permite identificar oportunidades de mejora en la operación de la organización con base en la técnica, y establecer planes o proyectos para aprovecharlas, ampliando el panorama del concepto y todo lo que esto conlleva. Sin embargo, ahondando en el concepto emerge una implementación perfecta para la planeación, que reiterando a los resultados obtenidos en el diagnóstico organizacional permitirá tener una mejora significativa en sus procesos, el nuevo concepto es la estrategia.

El pensamiento estratégico es primordial para lograr el objetivo de estos dos conceptos juntos, esto permite tener una percepción más amplia acerca de las debilidades y fortalezas de una empresa que le permitan mejoras continuas en sus procesos, Octavio Reyes (2012) en su libro titulado como planeación estratégica para alta dirección define al pensamiento estratégico como “el proceso mental que estimule el crecimiento constante de la empresa y el diseño e implementación de acciones que promuevan el mantenimiento de ventajas competitivas permanentes dentro de su negocio”.

La importancia en este proyecto de implementar una planeación estratégica concepto revolucionario en el último siglo es visualizar una esperanza a partir de una herramienta innovadora para tener un mayor control para el impacto interno y externo de la organización,



aumentando su cumplimiento de objetivos y en el alcance que se busca obtener en el mercado laboral.

Algunos objetivos de la planeación estratégica buscan:

- Perfeccionar la capacidad de la industria para adaptarse a los cambios en el contexto.
- Modificar el comportamiento de los empleados a través del sentido de pertenencia en la organización.

Ahora se llama gestión estratégica de las empresas, ya que busca implementar un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva en el mercado laboral y la posición para fomentar el crecimiento y expansión, dejando de ser un factor de riesgo la competencia. Todo esto se logrará impulsando las fortalezas de los recursos con los que cuenta la organización.

Planificar las actividades de una empresa, es un método efectivo para la optimización y eficiencia del cumplimiento de los objetivos. Cada procedimiento especifica cómo se debe realizar la actividad y evitar circunstancias adversas. Son sucesiones cronológicas de acciones que son requeridas para un objetivo específico y que facilitan el desarrollo de las tareas de la organización, ya que, habiendo una planeación, el protocolo ya es más sencillo de aplicar.

Y como todo proceso lleva un procedimiento, en la planeación no es la excepción. Se indicará el orden en que la meta dentro del proyecto organizacional debe realizarse para no perder el rumbo en el mismo proceso, y aunque no se indica cómo se realizará, si es importante ir ordenadamente con los recursos con los que se cuenta inicialmente. Los procedimientos son importantes porque estos determinarán el orden lógico, asegurando la eficiencia, delimitando responsabilidades y evitando duplicidad.

Otro teórico de la administración llamado Ernest Dale propone que las funciones de los administradores dan cobertura a los procesos del área de planeación, dirección, control y organización. En este punto de la investigación se hará énfasis en los tres niveles de planeación que este autor establece para enriquecer la información ya mencionada anteriormente y saber el alcance de la cobertura total de este proceso:

- Planeación estratégica: Es una de las más amplias de la organización, cuyas características son: proyección a largo plazo, cobertura total a la industria, y a los recursos y áreas de la organización, comprometida con los objetivos establecidos para lograrlos, definida por un nivel institucional alto para que los demás la lleven a cabo.
- Planeación táctica: Planeación realizada en cada departamento cuyas características se establecen en la proyección a medio plazo, la cobertura a cada departamento y recursos específicos, comprometido con los objetivos establecidos para cumplirlos eficazmente, esta planeación la define el nivel intermedio en cada departamento de la organización.
- Planeación operacional: Esta planeación se especifica de cada tarea o actividad en la organización y se caracteriza por su proyección a corto plazo, cobertura a cada tarea aislada, comprometida con los objetivos establecidos para lograrlos oportunamente, y dicha planeación se definirá en el nivel operacional de cada organización donde se realice.

Como se observa, la planeación tiene diversas características que aportan a la organización, así como estrategias empleadas para cumplir los procedimientos, conocimiento de actividades, responsabilidades y autoridad de cada puesto, entre otros. Los manuales de procedimientos

dentro de una organización ayudan a garantizar el cumplimiento de los objetivos empresariales, así como la filosofía general.

## **2.7. Calidad**

La calidad es otro concepto que debe ser señalado como resaltador de las áreas de oportunidad de esta empresa, ya que no ha sido el nuevo escenario donde se sumerjan para fortalecer y emerger las mejoras continuas en la industria por ende no se ha logrado en su totalidad la satisfacción de los clientes en el cumplimiento de sus necesidades, lo que limita a tener un impacto significativo en el mercado laboral, influyendo mínimamente en la obtención de competitividad empresarial.

Hablar de calidad y competitividad muchas veces conecta directamente con la palabra cambio, porque ambas conllevan a la implementación de nuevas estrategias, la reestructuración de estrategias ya establecidas o la erradicación de estrategias que no son óptimas para el crecimiento de la empresa. Luis rubio y Verónica Baz (3015) definen la competitividad como “la capacidad de competir exitosamente en los mercados internacionales y frente a las importaciones de su propio territorio” por lo tanto emerge un cambio necesario para desarrollar nuevas habilidades que le permita tener mayor satisfacción interna y externa.

Diversos autores han sido partícipes de la concepción que hoy se tiene sobre la calidad en las empresas, citando a Jorge Antonio Pérez Fernández (1994) quien describe a la calidad como “el valor que el cliente recibe del producto o del servicio sin ninguna relación directa con el costo de producirlo o suministrarlo” por ello la importancia que resalta en cada una de las áreas de la organización, para una visión holística que permita mayor impacto en sus procesos para la apertura de productos y servicios que marquen significativamente la diferencia.

Las evaluaciones para conocer la satisfacción del cliente o la calidad de los productos que se compran a proveedores, también es un indicador importante dentro de la calidad, ya que de esto depende el posicionamiento en el mercado. Si se les ofrece a los clientes productos y/o servicios que cumplan con sus necesidades en tamaño, material, color, etc. La empresa tendrá ventas considerables y clientes fidelizados a ella. Para esto es importante tener el acercamiento tanto con clientes como con los proveedores, esto se puede realizar a través de encuestas breves digitales, físicas o telefónicas que puedan validar y evaluar a la organización con fines de desarrollo profesional.

El miedo al cambio surge de manera innata en el ser humano, porque siempre representa dificultad moverse en entornos desconocidos, sin embargo, es una de las pautas principales de aprendizaje, ya que nuevas perspectivas pueden ayudar a ser asertivos y crecer o por el contrario equivocarse para aprender y buscar soluciones alternas permitiendo tener un nivel de análisis mayor que el que se tiene cuando solo se percibe una ideología, entre mil. El mundo ha evolucionado, por tanto, con mayor demanda en las necesidades de los clientes, y para adquirir una mayor rentabilidad, es necesaria la adaptación estratégica a los mercados emergentes, aunque muchas con resistencia al cambio para lograr esta innovación.

Le permite a la empresa competir por una buena gestión de calidad. La competitividad es definida como “la capacidad de la empresa para suministrar productos o prestar servicios con la calidad deseada y exigida por sus clientes al costo más bajo posible” (Pérez Fernández de Velasco, José A. 1994) lo que implica la implementación de herramientas que oferten dicha calidad. A veces la zona de confort en la que caen muchas industrias impide cualquier término mencionado, ya que prefieren trabajar bajo estándares conocidos y no arriesgarse al reinventarse en procesos y/o servicios que les permitan dar mayor efectividad que los utilizados. El miedo al cambio es un proceso al que muchas empresas se presentan pero que no todas quieren aceptar.

Si bien en la industria Esmeralda Pérez Salazar se ha visto obligada a cambiar en ciertas direcciones debido a las tres generaciones por las que ha transitado, pero esto no le ha permitido plantear correctamente y minuciosamente la importancia de implementar la calidad para poder ser competitivos. El estancamiento en muchas ocasiones lleva a la desmotivación, a la frustración entre infinidad de emociones suscitadas por la situación, sin embargo, siempre hay alternativas que necesitan emerger para poder ver cambios relevantes.

## **2.8. Productividad**

En las organizaciones el enfoque en las relaciones humanas o el comportamiento humano han sido revolucionados con el paso del tiempo, ya que con anterioridad eran temas que se evitan por creer que las personas no ejercían cierto impacto en la estabilidad en la industria, pero al centrar la atención en un enfoque humanista, se ha comprobado que si impacta de manera significativa y que también los empleados necesitan ser vistos ya sea de forma individual o en grupos, para que así se facilite la dirección, motivación, comunicación asertiva, entre otras.

Este enfoque nace de los intentos por conocer los factores sociales y psicológicos que afectan la productividad y motivación de los empleados, que son factores muchas veces invalidados, pero realmente son fundamentales para los procesos dentro de la organización. Se llegó a la conclusión de la necesidad de comprensión más amplia era fundamental y urgente por lo que muchos autores comenzaron a realizar sus aportaciones y facilitar el entendimiento de esto.

En un documento localizado en la web define a la productividad como “el parámetro más significativo para establecer que tan bien están siendo utilizados los factores de la producción de un país, industria o unidad empresarial; en otras palabras, la productividad indica como una

entidad gestiona sus recursos disponibles” (Verdín & Arrijoa) por lo que es una herramienta fundamental para las organizaciones.

El psicólogo social Erich Fromm también habla sobre la productividad del ser humano y hace énfasis a las personalidades de los individuos dentro de las organizaciones y que puede afectar en el cumplimiento de los objetivos, por tanto, él las identificó como personas improproductivas, pero las clasificó en cinco grupos para describir cada una de sus características de manera detallada y así poder identificarlas en las empresas:

**El mercantil:** Fromm describe en este primer punto a las personas que valúan el valor en su propia imagen. Por lo regular son personas que se caracterizan por su prepotencia, egoísmo, y sobreestimados que pretenden tener méritos por lo que otros pueden ver en ellos y no por lo que en realidad hacen. Otra característica significativa en este tipo de personalidades es la dificultad de trabajar en equipo y resolución de conflictos.

**El explotador:** Quienes se definen o apegan a los criterios de esta personalidad, pretenden utilizar los recursos a su alcance para cumplir sus propios objetivos. Esto puede parecer negativo cuando se habla relacionalmente entre los compañeros de trabajo porque se les dificulta la interacción entre pares, pero puede ser algo positivo en el reforzamiento que se implementa para el cumplimiento de los objetivos.

**El receptivo:** Las personas identificadas en este rubro pueden aceptar y dedicarse abnegadamente a sus tareas, las ideas en equipo pueden ser objetivas y positivas, pero también suelen ser personas pasivas y conformistas, y huir fácilmente al presentarse dificultades. Son personas que perciben más de la subjetividad que de la objetividad.

El acumulador: Una característica principal de estas personas es que son materialistas con los recursos que tienen al alcance, inclusive con las personas que los rodean, llámese amigos, familiares, compañeros de trabajo, etc. Es por eso que las personas de este rubro son muy autoritarias y posesivas con sus recursos o personas, más cuando suelen tener un valor agregado alto que pueda ser de interés.

Los indicadores en este proyecto son hacer hincapié en cada uno para verlos como un todo, un sistema que funciona en conjunto y no solo conceptos que fluyen por sí solos. El desarrollo organizacional en la productividad es un proceso también muy importante. Externamente, tiene el objetivo de mejorar la capacidad de responder o adaptarse a los cambios con efectividad e internamente, su objetivo se encamina al incremento de la productividad, comunicación, liderazgo, etc. de los empleados.

Autores en conjunto citan la definición del desarrollo organizacional en el libro Desarrollo organizacional: enfoque latinoamericano como “instrumento por excelencia para el logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en los ámbitos nacional e internacional. La integración de los nuevos colaboradores a una empresa es uno de esos procesos básicos” (Hernández, Gallarzo y Espinoza, 2011) por lo que infiere es una de las herramientas más innovadoras y necesarias para la industria.

El desarrollo organizacional tiene visión a largo plazo no solo para el desempeño interno de la empresa sino también en el impacto externo, es decir, tanto clientes como empleados ya que cada uno de ellos son sumamente importantes para la empresa por lo que se busca implementar la mejora del desempeño de la empresa para producir mejores resultados e involucrar a cada rol que permite el funcionamiento de la industria.

La importancia de retomar los antecedentes y conceptos generales de la gestión del capital humano es importante, ya que esto permite profundizar en los inicios que crearon una estructura empresarial y que permite analizar cómo ha sido la evolución dentro del área organizacional, empezando así a familiarizar términos utilizados durante este proceso de gestión en recursos humanos.

Las tendencias implementadas en las organizaciones apuntan al crecimiento organizacional de la empresa y del capital humano, ya que ambos factores son vitales para el trabajo diario óptimo de la industria y también para prevenir y solucionar situaciones que representen riesgo para algún participante dentro de la organización y a la organización misma.

Ahora muchas técnicas van al desarrollo del empleado, que es importante para la empresa, ya que sin él no hay empresa que funcione óptimamente, por lo que esta técnica permite salir de la zona de confort del empleado para destinarse a nuevas metas y objetivos que lo motiven y lo lleven a desarrollarse en todos los ámbitos que lo integren. Esto enriquece el trabajo dentro de la empresa, ya que permite dar mejores ideas, mayor fuerza al trabajo realizado, y a las habilidades y destrezas del empleado y tener mejores resultados, tanto individuales como grupales.

La comunicación asertiva y la toma de decisiones son consecuencia de un desarrollo organizacional viable y son herramientas fundamentales para la gestión de la organización. Con la pandemia del COVID-19, las organizaciones se vieron en la necesidad de tomar decisiones estratégicas para el cumplimiento de sus objetivos empresariales, tomando en cuenta la disminución de movilidad comercial y social, pero enfocándose en la adaptación a la nueva normalidad.



La toma de decisiones se presenta en todo momento en la vida del ser humano, todo el tiempo se están tomando decisiones sobre la vestimenta, alimentación, estudios, planes familiares y en situaciones adversas sobre cómo se acatará ante ellas para darles la solución oportuna en la brevedad posible. Cuando se toma una decisión se debe tomar en cuenta que esta traerá consecuencias positivas o negativas, y que estas podrían implicar un riesgo.

La toma de decisiones puede ser una tarea compleja, ya que en muchas ocasiones la precipitación de tomar acciones puede traer consigo dificultad. La persona que debe tomar decisiones debe ser objetiva, sin embargo, muchas veces se ve inmersa por cuestiones emocionales, económicas o de otra índole que le permiten clarificar la situación. En el caso de la organización esto puede permear un canal de comunicación, afectando la decisión final de alta dirección. La toma de decisiones es un acto fundamental para el desarrollo de la actividad humana, la cual debe realizarse con inteligencia y racionalidad.

En las organizaciones, surge la importancia del organigrama como método efectivo de cedulas de comunicación, saber a quién se le comunicará, como se le comunicará y mediante medios, según los departamentos y nivel jerárquico de la empresa. Ser claros con la información que se quiere compartir es fundamental para la toma de decisiones que se deba tomar para el cumplimiento de dicha actividad o la circunstancia ya presentada. Hay factores como el tamaño o duración del compromiso, la flexibilidad de los planes, certeza de los objetivos y las políticas, cuantificación de las variables y el impacto humano que ayudan a evaluar la importancia de la decisión.

Para comprobar la veracidad de la información y las alternativas, aun cuando es proporcionada por expertos en el campo específico, existen técnicas cualitativas que consisten en la descripción

detallada de circunstancias, eventos, actividades, experiencias entre otras que puedan dar mayor panorama de lo acontecido y apoyar en la investigación. Ser minuciosos al momento de recabar información, permite tener una investigación con mayor validez.

Algunas de las técnicas cualitativas para tomar decisiones son la práctica del Brainwriting, la pecera, cinco alternativas más, grupo nominal, espina de pescado, entre muchos otros que fomentan la comunicación entre pares para la toma de decisiones validando todas las opciones viables posibles. Todas ellas basada es un proceso de recolección de información que al finalizar es plasmada, según algunas técnicas, de forma gráfica para tener un panorama amplio de la situación.

Las técnicas cuantitativas son aquellos modelos matemáticos puestos al servicio de los procesos de resolución de problemas de un modo racional y científico. La metodología cuantitativa permite tener una manera más concreta de visualizar los resultados para la toma de decisiones rápida y eficaz. Son técnicas que generan conteos visibles, al contrario de las técnicas cualitativas que son más subjetivas.

Existen una gran variedad de modelos Cuantitativos, entre las cuales podemos tener: teoría de colas, modelo de árbol de decisiones, modelo de teoría de juegos, el sistema de inventarios, la simulación, el análisis de Markov. Al aplicar técnicas cualitativas, cuantitativas y herramientas correctas, existe la probabilidad de que las decisiones tomadas no puedan resolver la circunstancia, pero es importante analizar las posibilidades de resolver.

La productividad busca tener el control de los productos o servicios que se producen en evaluación de acuerdo a los recursos con los que cuenta la organización para su elaboración. Por ello, la productividad mide el desempeño eficaz de los procesos para disminuir costos sin

perder la calidad, reducir tiempos sin dejar de realizar todos los procesos correspondientes, medición de desperdicios y el control de desempeño de los colaboradores para el cumplimiento de las actividades necesarias para entregar el producto y/o servicio en tiempo y forma, garantizando la satisfacción del cliente.

## **2.9. Cultura Organizacional**

Hablar de cultura hace referencia a los modelos de desarrollo que reflejan al sistema y su composición de valores, conocimientos, ideologías, mitos, leyes. Son estructuras visibles, reales que permiten inferir hechos, acciones, expresiones y formas de desenvolverse. También se puede ver que la cultura va más allá de solo cumplir las normas establecidas, se trata de ser parte de estas normas por convicción.

Las industrias son sociedades pequeñas con sus propios modelos o patrones y compartidas por los que componen la organización, por lo que influyen decisivamente en la eficiencia de la productividad o el desempeño general de cada persona y, por ende, impacta en el resultado de los objetivos a cumplir, por ello se mencionaba la relevancia de considerar la sociología y psicología de los participantes de la organización.

Un documento localizado en un sitio web define a la cultura organizacional como “Es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización” (Cultura Organizacional, 2007).

Para el funcionamiento pleno de una organización es necesario la dirección eficaz de los objetivos a cumplir, por lo tanto, una persona o personas dentro del vínculo humano deben tomar

dicho rol para guiar a los demás al cumplimiento de esos parámetros. Se debe considerar que un líder tiene características específicas que lo definen así sin necesidad de nombrarlo, y que cuyas habilidades y fortalezas ayudan a percibir a la industria como un todo permitiéndole fomentar la viabilidad en cada proceso, con cada recurso y cada persona.

Un concepto importante dentro de la cultura organizacional precisamente es la filosofía con la que cada empresa se distingue de los demás a través de su misión, visión, políticas, valores, entre otros. La filosofía debe ser la base de toda organización para saber por dónde quieren trazar la línea de trabajo cumpliendo objetivos a corto, mediano y largo plazo, por eso es importante desarrollar, compartir y comprender la filosofía, para adoptar un sentido de pertenencia que aporte los colaboradores un desarrollo en las áreas en las que desempeña cada uno. Por ejemplo, una de las características de la filosofía puede ser el liderazgo.

Muchos autores han definido el liderazgo, en un extracto de la tesis de Juana Covas cita al autor Burns (1978) quien define al liderazgo como: “uno de los fenómenos sobre la tierra más observados y menos entendidos” (Zuzama Covas, Juana M, 2014) y la razón es porque la definición es muy subjetiva de acuerdo al contexto, tanto, que inclusive en algunas ocasiones tiende a confundirse con autoritarismo.

El liderazgo influye en las personas de una organización con la finalidad de llevar actividades de forma eficaz y eficiente. El líder se define por ciertas características y habilidades que son clave para generar dicha influencia positiva sobre un determinado grupo de personas. El rol del líder primeramente hace referencia a la toma de iniciativa, posteriormente se enfoca en la gestión de los procesos y al finalizar evalúa.

En el área industrial este concepto ha revolucionado tanto, que se busca tener líderes en el lugar donde se posicionaban los nombramientos de jefes, ya que están interesados en que esa jerarquía sea cubierta por una personalidad con habilidades para motivar al grupo de personas a cargo, y que la toma de decisiones posteriores y cumplimiento de objetivos propuestos sea efectiva. El objetivo del liderazgo organizacional es capacitar a las personas para que trabajen en el desarrollo de la empresa. Tal personalidad debe contar con facilidad de comunicación asertiva, escucha activa, capacidad resolutive, delegar, disciplina y honestidad.

La importancia del liderazgo en la industria es primordial, ya que gracias a ella existe una mejora en los vínculos entre los miembros del equipo, creando así ambientes laborales cálidos. También consigue lograr los objetivos propuestos, fomentando la comunicación, asignación de tareas y roles, implementar el trabajo en equipo, crear el sentido de pertenencia y por ende incrementar la productividad en la empresa. Estas son algunas de las muchas ventajas de enfatizar en el liderazgo dentro de las organizaciones.

El liderazgo se encamina a la planeación estratégica en una empresa, busca focalizar visión, análisis interno y externo, y desarrollar estrategias para lograr un resultado o tomar decisiones relevantes que permitan crecer la industria. Se menciona lo anterior porque los grandes líderes de empresas innovadoras han incrementado este instrumento como plan estratégico para el futuro de sus organizaciones. Un ejemplo de ello es Henry Ford quien fue tuvo incidencia importante en la industria automotriz con la marca FORD, por su parte Lorenzo Servitje encargado de la panificadora más importante del país; así como Benjamín Salinas Westrup iniciador de una de mueblerías exitosas.

### Capítulo III. Metodología

Es importante tener una visión completa de un sistema y en el sitio donde se presenta, ya que cada una de las áreas que intervenga tiene la misma relevancia. Muchas veces es más sencillo centrarse en lo que solo crees que puede ayudarte o es lo que más te agrada, pero no se observa que lo que más puede ayudarte o más te agrada surgió gracias a algún otro sistema o área. Esta investigación permitió dar claridad a los subsistemas que componen este gran sistema con razón social Esmeralda Pérez Salazar.

Se logró tener una perspectiva más amplia de cada elemento de su empresa y el rol tan importante que tiene cada uno. Esto es pauta fundamental para implementar mejoras en dicha empresa, ya que en algunos puntos clave de oportunidades mostraron deficiencia en unos procesos y en otros no tanto, por lo que algunos son prioritarios y otros no. Por ello, hay muchas inconsistencias en la perspectiva de algunos miembros de la empresa encuestados para realizar este diagnóstico.

La planeación estrategia permite optimizar cada recurso con que cuenta la empresa, incluye implementar liderazgo y motivación que impactara a la estructura organizacional, definida para poder dirigir estratégicamente. Como se mencionó en esta investigación, se necesitan formalizar los procesos involucrados para la estructuración correcta de una empresa, esto podría impactar significativamente en recursos gastados sin control, como tiempo, dinero, material e incluso el desgaste del capital humano.

Se puede lograr mucho más con menor costo, solo hace falta un enfoque que permita darle dirección y orden a las entradas y salidas de la empresa sobre lo que ya se está realizando que

serían de gran aporte para el desempeño óptimo de la empresa, dejando así lograr sus objetivos principales en la competitividad y rentabilidad de Esmeralda Pérez Salazar.

### **3.3.1 Método Hipotético – Deductivo**

En todas las investigaciones, la metodología es importante para realizar de manera viable los procesos a seguir durante el proyecto y alcanzar el cumplimiento de los objetivos planteados, evitando que la información obtenida se pierda del enfoque en algún momento o pueda confundirse tomando otro rumbo fuera del objetivo principal, la metodología es definida como “la disciplina que estudia el conjunto de técnicas o métodos que se usan en las investigaciones científicas para alcanzar los objetivos planteados” (Equipo editorial, 2021).

Los pasos establecidos como metodología para este proyecto de investigación son: El acercamiento a la empresa maderera para detectar áreas de oportunidad mediante un análisis cualitativo, luego se dará pauta para la realización de un instrumento que permita recolectar información de la organización y así poder analizar y describir los datos obtenidos y finalizar con una concientización sobre la importancia de emplear la planeación en cada empresa ya sea pequeña, mediana o grande.

La metodología de la investigación pide realizar un método para validar el objetivo de cualquier proyecto o la hipótesis que quiere sustentarse, para lo que hay que considerar las características mencionadas, especialmente los objetivos y las variables de estudio. El método representa el medio o camino por el que se establece la relación entre el investigador y el consultado para recoger datos y lograr los objetivos.

El método que se utilizará para esta investigación es el hipotético-deductivo, este método es “una forma de razonamiento deductivo, ya que parte de principios, suposiciones e ideas generales para llegar a afirmaciones más concretas sobre el aspecto y el funcionamiento del mundo” (Bastis Consultores, 2021) en el que primeramente se busca plantear la problemática de algún sistema a partir de la observación que se realiza en el objeto a estudiar, en este caso de la Esmeralda Perez Salazar, una vez teniendo un problema el cual resolver, se da formulación a la hipótesis que justifica las causas del porque se está suscitando, posterior a ello se realiza una verificación a partir de las diferentes técnicas y/o herramientas a utilizar.

Como se ha mencionado, muchas veces la gestión de los recursos con los que cuenta una empresa no ha sido efectiva o correcta, lo que impide limitar el potencial de dichos recursos, ya que, si no se gestiona adecuadamente mediante una planeación efectiva, no puede explotar el valor total, al contrario de un recurso conocido, trabajado y analizado con detalle, permitirá mayor efectividad en la producción de las áreas establecidas en cada empresa.

### **3.3.2 Enfoque de la Investigación**

Para toda investigación es necesaria una recopilación de datos que lo que se está haciendo, dicha recolección de información puede ser cualitativa o cuantitativa. Las técnicas cualitativas consisten en detallar de forma subjetiva la información requerida, a partir de rasgos observables del objeto de estudio, por lo que puede no ser 100% confiable al realizar una investigación. Las técnicas cuantitativas son descripciones objetivas que, mediante herramientas con protocolos establecidos, dan pauta a una mayor confiabilidad de sus resultados por ser datos visibles, como cuestionarios, encuestas, entrevistas, entre otros.

Aunque muchos autores especifican ciertas técnicas dependiendo del tema a investigar, es importante considerar que, en cualquier investigación, tanto la técnica cualitativa como la técnica



cuantitativa están implícitas de manera consciente o inconsciente por lo que emerge el contexto de la técnica mixta que engloba a ambas partes en una investigación y permite además tener datos más confiables, completos y detallados sobre el tema en cuestión.

Asimismo, existe un tercer enfoque que puede utilizarse en una investigación y es la correlación de las dos anteriores, generando el enfoque mixto. Este enfoque permitirá tener un panorama más amplio de la investigación considerando los aspectos posibles, desde lo deductivo a lo inductivo, lo objetivo y lo subjetivo y la apertura de poder utilizar otras herramientas para recoger información en ambas partes.

### **3.3.3 Técnica de recolección de datos**

La metodología es relevante en cualquier investigación porque da pauta para formular correctamente el proyecto, dándole claridad y coherencia a lo que se desea investigar, el método a utilizar en esta investigación será aplicada, con enfoques cuantitativos y cualitativos, para enriquecer el proyecto, proporcionando datos confiables que permitan responder asertivamente ante las problemáticas localizadas.

Más adelante se describirán los resultados obtenidos de manera sencilla y concreta para compartir la información con la organización implicada en esta investigación y con la descripción, la concienciación sobre los resultados para ver más objetiva y detalladamente el impacto positivo de la planeación estratégica en las organizaciones, y recomendaciones breves de cómo se pueden hacer modificaciones e implementaciones para generar movilidad efectiva en las áreas de trabajo.

La forma de elaboración de este instrumento contó con la evaluación de las cinco dimensiones mencionadas al inicio de esta investigación, fundadas con antecedentes previos de otras

organizaciones del mismo rubro y tópicos fundamentales para implementar estrategias dentro de sus procesos empresariales y cumplir sus objetivos. Las organizaciones buscan empaparse de las nuevas tendencias para mejorar sus productos y/o servicios y les permita tener mayor rentabilidad.

En este caso, las preguntas adecuadas de la investigación previa en el marco teórico se realizan para abarcar los puntos relevantes a tratar en cada variable y sus respectivas dimensiones, referenciado de los antecedentes, a través de la escala Likert la cual “es una escala de calificación que se utiliza para cuestionar a una persona sobre su nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración. Es ideal para medir reacciones, actitudes y comportamientos de una persona” (Andres Muguira)

La encuesta realizada a personal administrativo se realizó en la plataforma virtual Microsoft Forms con la finalidad de agilizar los tiempos de acuerdo a las ocupaciones de cada evaluado, en este caso, el número de encuestados fue de cuatro personas que llevan actividades dentro de la organización en áreas administrativas – contables, asimismo cabe mencionar que se unificaron las preguntas de ambas variables en una sola encuesta, dando un total de 20 ítems para evaluar las dimensiones.

La encuesta se podrá visualizar en los anexos de esta investigación, sin embargo, es importante mencionar la elaboración del instrumento. En la encuesta al área administrativa, se realiza considerando la variable independiente de la planeación estratégica, en esta variable dentro de la dimensión procesos administrativos se subdivide en los indicadores considerados como parte importante de la investigación.

En el indicador descripción de puestos, se realizó la primera pregunta: ¿se cuenta con la descripción del perfil de puestos para hacer saber a los candidatos y empleados las funciones a realizar?, en el segundo indicador enfocado en el organigrama se desarrolla como segunda pregunta: ¿existe una estructura jerárquica para conocer las áreas que conforman a la organización? Y por último se toma en cuenta el indicador de las características de la administración para la elaboración de la tercera pregunta del instrumento: ¿considera que la planeación, control, organización y dirección son conceptos que se emplean en las actividades diarias de la organización?

Para la segunda dimensión se habla de la estructura organizacional y como primer indicador se toma en cuenta como tópico relevante dentro de este rubro, la claridad de funciones en la organización, generando cuarta pregunta: ¿considera que son claras las funciones que debe realizar en su puesto? En el mismo indicador, la pregunta número cinco se establece como: ¿realiza actividades que no corresponden al puesto en el que se encuentra ahora?, como segundo indicador se enfatiza en los canales de comunicación con la sexta pregunta: si hay algún problema en la organización, ¿puede comunicarlo y apoyarse con otras áreas?

La dimensión de innovación en esta variable desarrolla la pregunta número siete, ocho, nueve y diez, redactada mediante indicadores de innovación de productos, estrategias de reducción de recursos, adaptabilidad de la organización y recursos y herramientas con los que cuenta la empresa para cumplir objetivos, quedando como preguntas: ¿la organización se caracteriza por innovar en los productos ofrecidos a los clientes?, ¿se tienen estrategias para reducir costos y aumentar los tiempos de entrega de los productos elaborados?, ¿consideras que la empresa se adapta fácilmente a los cambios (situaciones económicas, pandemia, competencia laboral)? Y ¿Se cuenta con las herramientas de trabajo necesarias para la elaboración de los productos ofertados por la organización?

Y, por último, la dimensión de Benchmarking, en la que se elabora la onceava pregunta y ultima de la variable independiente a través del indicador estrategias de mejoras internas: ¿se tiene conocimiento del trabajo realizado por otras organizaciones del mismo rubro de la Esmeralda Perez Salazar y adopta sus prácticas para mejoras internas?

Dentro de la variable dependiente de esta investigación determinada como el desarrollo organizacional, se realizan de la pregunta número 12 a la 20, en la cual se toman como referencia sus dimensiones e indicadores. La planeación cuenta con el indicador de planificación de actividades y manuales de procedimientos para las preguntas: ¿se planifican periódicamente las actividades a realizar para cumplir los objetivos de la organización? Y ¿se cuentan con manuales de procedimientos para la ejecución efectiva de las actividades de los puestos de la organización?

La calidad considera los indicadores enfocados en la satisfacción al cliente y evaluación a proveedores para las preguntas redactadas que son: ¿se realizan evaluaciones para conocer la opinión del cliente sobre el valor otorgado a los productos y/o servicios de la organización? Y ¿se evalúa a los proveedores de la organización para garantizar la materia prima utilizada en los procesos?

La productividad por su parte se centra en indicadores de control de desempeño, y medición de desperdicios realizando las preguntas: ¿se cuenta con un parámetro de evaluación de la productividad de los empleados de la organización? Y ¿constantemente se realiza una medición del desperdicio en el proceso de producción?

En la última dimensión de esta variable dependiente, denominada cultura organizacional se enfocan los indicadores basados en la filosofía empresarial, derivando las tres últimas preguntas

de este instrumento de evaluación: ¿se tiene establecida la misión, visión y objetivos de la empresa?, ¿las relaciones laborales se caracterizan por los valores de la organización? Y, por último, ¿el liderazgo y la comunicación son criterios que se llevan a cabo dentro de la empresa?

En la aplicación de encuesta a los colaboradores de producción, se realizó físicamente lo que se observa en los anexos de esta investigación. La estructura constó de 10 preguntas de las dos variables y sus respectivas dimensiones. Este instrumento se realizó en las instalaciones de la empresa en cada área de trabajo, son encuestados en área de producción 13 personas en áreas de torneado, barnizado, entre otras actividades realizadas en la empresa.

El instrumento se elaboró de igual forma en las dimensiones correspondientes a cada variable de la investigación, para la variable de planeación estratégica, en la dimensión proceso administrativo se toman en cuenta los indicadores descripción de puestos y organigrama desarrollando las preguntas: ¿identifico las funciones de mi puesto de trabajo? Y ¿tengo conocimiento de las áreas que conforman a la organización donde trabajo?

Seguido de la dimensión estructura organizacional con el indicador canales de comunicación se pregunta: ¿Tengo claro con quien debo dirigirme en caso de algún conflicto o duda sobre mis actividades laborales? La tercera dimensión en innovación en el indicador adaptación de la organización se realiza la pregunta: ¿considero que mi organización se adapta de manera correcta a los cambios previstos en el día a día?

Y por último dentro de esta variable, se localiza la dimensión Bechmarking, cuyo indicador son las estrategias de mejora interna surge la pregunta: ¿La gerencia nos notifica sobre estrategias y/o productos a implementar de acuerdo al análisis realizado a otras empresas? Dentro de la segunda variable, denominada desarrollo organizacional, se desarrollan las dimensiones

planeación, calidad, productividad y cultura organizacional. Para la primera de igual forma se encuentra el indicador planificación de actividades, segundo control de calidad, tercero, control de desperdicio y por el ultimo el indicador de filosofía empresarial.

De acuerdo al concepto y elaboración de una escala Likert para la obtención de datos, las respuestas del elemento de calificación se concentran en cinco criterios, cuyo valor se muestra en la siguiente tabla:

*Tabla 2 Asignación de valor a las respuestas del elemento de acuerdo a la escala Likert.*

Respuesta de Elemento	Valor
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Nota: Estos valores serán las respuestas que los encuestados podrán otorgar a cada ítem que se les compartirá de acuerdo al departamento, variable, dimensión e indicador.

Para enriquecer la recopilación de datos cuantitativos, se realizó una interpretación cualitativa basada en la observación según las opiniones sobre las respuestas obtenidas de cada evaluado. Cabe mencionar que la muestra de esta evaluación refiere a todos los colaboradores de la organización, ya que la plantilla es muy pequeña y permitía tener la cercanía y accesibilidad de información de todos los involucrados.

### 3.3.4 Validación de instrumentos y herramientas tecnológicas para el análisis de datos estadísticos

Cabe mencionar que previo a la aplicación de instrumentos, se realizó una validación del instrumento para conocer la fiabilidad de los resultados. Para ello, se realizó un análisis en el programa de Office Microsoft Excel con el número total de ítems, sujetos involucrados en cada área a aplicar y las respuestas de acuerdo al valor del elemento mencionado anteriormente.

Esta herramienta tecnológica permite tener un sinfín de fórmulas que ayudan a enriquecer los instrumentos de evaluación, en este caso, se realizó la fórmula de alfa de Cronbach para ambas encuestas y conocer su fiabilidad, el cual se define como “un modelo de consistencia interna, basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems” (Grupo de Innovación Educativa Universitar de València, 2010), recordando la fórmula a continuación:

*Ilustración 1 Formula de alfa de Cronbach para validación de instrumentos*

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left( \frac{\sum_{i=1}^K \sigma_{Y_i}^2}{\sigma_X^2} \right)$$

Nota: Esta formula permite contrastar los valores de un instrumento para conocer la fiabilidad de su aplicación y posterior a ellos su análisis.

Obtenido de: Medium.com por Juan Bosco Mendoza Vega en Alfa de Cronbach – Psicometría con R. Enlace: <https://medium.com/@jboscomendoza/alfa-de-cronbach-psicometr%C3%ADa-con-r-55d3154806cf>

Otra herramienta que fortaleció y facilitó el procesamiento y análisis de resultados fue el sistema SPSS de estadísticas, integrado con diferentes fórmulas para contar con mayor detalle al procesar la información, este programa es “un software utilizado para realizar la captura y análisis de datos para crear tablas y gráficas con data compleja” (Muguirra Andres)

Dentro de este programa se pudieron obtener datos descriptivos los cuales se definen como “al análisis, el resumen y la presentación de los resultados relacionados con un conjunto de datos derivados de una muestra o de toda la población” (Ortega Cristina) con la finalidad de enriquecer la investigación.

Para los datos recolectados se describió la media para analizar la tendencia de los datos obtenidos y el análisis de frecuencia que refiere a las veces que se repitieron ciertas respuestas en las variables del instrumento y, por su parte, también se desarrolló la estadística de percentil, para comparar variables, dimensiones e indicadores por ítem.



## Capítulo IV. Resultados y análisis

A continuación, se realizará el análisis de los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de evaluación. En el área administrativa, como se dijo antes, hubo cuatro respuestas para los 20 ítems, incluyendo a los puestos gerenciales, administrativos y contables, al obtener los datos y hacer la relación en una tabla para visualizar los datos, se obtuvo la varianza de cada ítem según la respuesta de los encuestados, muchas reiteradas: 0, 0.1875, 0.25, 0.5, 0.6875, 0.75, 1.1875, 1.6875. Estos datos pueden revisarse en los anexos, así como el valor de cada ítem que permitió obtener estas varianzas para la fiabilidad del instrumento con la fórmula de alfa de Cronbach.

Los resultados que se obtuvieron en el coeficiente utilizado para conocer si el instrumento aplicado era confiable, se describen a continuación en la de acuerdo a la formula mencionada anteriormente en la siguiente tabla:

*Tabla 3 . Resultados de alfa de Cronbach en la aplicación Microsoft Office Excel para la validación del instrumento administrativo.*

K=	20
V=	9.125
v=	56.25
a=	0.881871

Nota: Estos resultados se obtienen de la suma total de la varianza de los ítems del instrumento

Este resultado también se validó con el programa SPSS, dando como resultado:

Tabla 4 Resumen de procesamiento de casos administrativos

**Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	4	100.0
	Excluido <sup>a</sup>	0	.0
	Total	4	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Nota: Esta tabla menciona datos obtenidos de la aplicación del instrumento al área administrativa, número de encuestados y respuestas validadas por el programa con el respectivo porcentaje.

Tabla 5 Estadísticas de fiabilidad del instrumento administrativo

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.882	20

Nota: Validación para el área administrativa en el programa SPSS, correspondiente al porcentaje total obtenido y al número de ítems de la evaluación

De acuerdo a autores como Oviedo y Campo Arias, mencionan que un valor entre el 0.70 y el 0.90 indican una buena consistencia del instrumento aplicado. El total fue de 0.881871, equivalente a un porcentaje dentro de los parámetros para validar un instrumento, por lo que ya no se necesitó actualizar la encuesta y se validaron los resultados obtenidos para analizar la evaluación. Además, para analizar minuciosamente y corroborar la información que se obtiene a

partir de la fórmula de alfa de Cronbach, se realiza un gráfico para conocer la dispersión de las respuestas en cada ITEM:

*Ilustración 2 Análisis de resultados del instrumento administrativo*



Nota: dispersión elaborada en la aplicación Microsoft Office Excel para la validación de la evaluación tomando en cuenta al número de ítems de la prueba y el número de encuestados.

Se observa que la línea de dispersión tiene una variación en varios puntos, pero, según los enfoques cuantitativos y cualitativos de esta investigación, se fundamenta la diferencia de resultados en los ítems según la percepción de cada persona encuestada. Los resultados obtenidos muestran la diferencia de posiciones mayormente en el ítem número 5 el cual corresponde a la variable independiente en la dimensión estructura organizacional y el indicador claridad de las funciones en la organización: ¿realiza actividades que no corresponden al puesto en el que se encuentra actualmente?

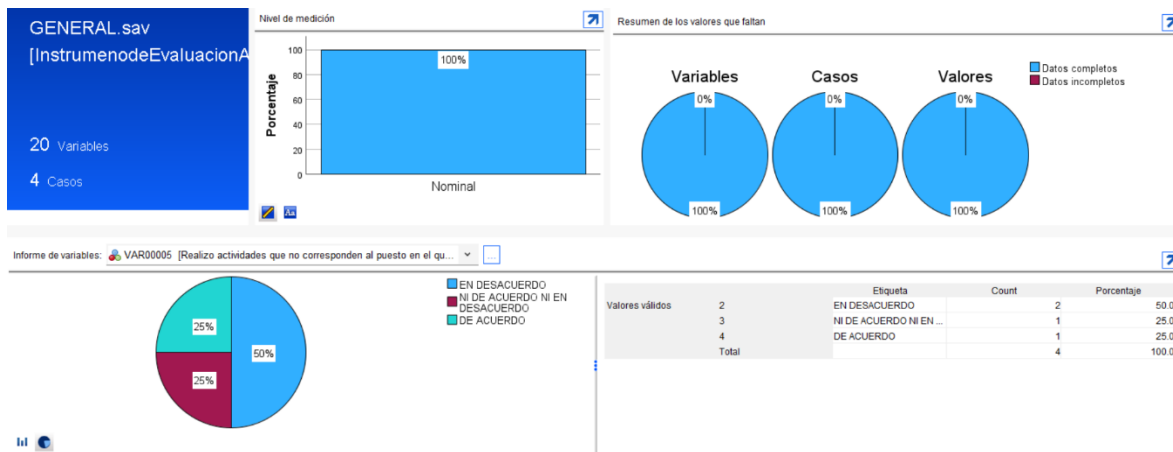
*Tabla 6 Estadísticos del ítem 5 área administrativa*

### Realizo actividades que no corresponden al puesto en el que me encuentro actualmente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	2	50.0	50.0	50.0
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	25.0	25.0	75.0
	DE ACUERDO	1	25.0	25.0	100.0
Total		4	100.0	100.0	

Nota: Frecuencia y porcentaje válido y acumulado aplicado en el área administrativa.

Ilustración 3 Gráfico de datos generales ítem 5 área administrativa



Nota: Porcentaje total de las respuestas de los encuestados aplicados para su análisis

Como se puede observar, el 75 % de las respuestas se dieron en puntuaciones muy bajas, por lo que es un indicador relevante para tomar acciones en la estructura organizacional, este es uno de muchos resultados que otorgan validez a la hipótesis planteada en este proyecto: La planeación estratégica influye en el desarrollo organizacional en la empresa Esmeralda Perez Salazar.

La planeación estratégica fortalecería los procesos del desarrollo organizacional para crear mejoras considerables en las funciones de cada empleado, ya que, si ahondamos en la pregunta del ítem 5, se puede localizar inclusive desmotivación por parte de los empleados por hacer múltiples cosas fuera de su perfil o puesto profesional.

El puntaje total más alto entre los 20 ítems fue de 19 puntos, en el caso del ítem 9 se tuvo un total de 15 puntos, en el ítem 11 un total de 15 puntos y en el ítem 12 la suma total de los puntos fue de 16, que, aunque no fueron puntajes tan bajos como el ítem 5, en los resultados se observa una variación significativa en estas preguntas. La cual arroja datos importantes sobre la percepción que cada colaborador de la empresa tiene en ese indicador.

El ítem 9 se deriva de la planeación estratégica, en la dimensión de innovación y el indicador de adaptabilidad de la organización: ¿Consideras que la empresa se adapta fácilmente a los cambios (situaciones económicas, pandemia, competencia laboral)? Por su parte el ítem 11 en la variable planeación estratégica, en la dimensión benchmarking en el indicador estrategias de mejoras internas: ¿se tiene conocimiento del trabajo realizada por otras organizaciones del mismo rubro de la Esmeralda Perez Salazar y adopta sus prácticas para mejoras internas? Y el ítem 12 correspondiente a la variable dependiente del desarrollo organizacional, en la dimensión planificación y el indicador manual de procedimiento: ¿Se cuentan con manuales de procedimientos para la ejecución efectiva de las actividades de los puestos de la organización?

Como se muestra en estas tablas y gráficas, los resultados están en un 25 % en desacuerdo, 25 % de acuerdo y 50 % de acuerdo, reiterando que, aunque es un puntaje relativamente bueno y el 75 % de las respuestas es mayor, se detecta una variación entre ellas, lo que conlleva a enfatizar los criterios evaluados para el desarrollo organizacional y la afectación de no tener una planeación estratégica.

Según los indicadores de estos ítems, se refieren a tópicos importantes de una organización para su funcionalidad y posicionamiento, afectando directa o indirectamente a otras áreas evaluadas. En este ítem, enfocado en la adaptabilidad de los cambios, dentro de la metodología de una planeación estratégica, precisamente se busca tener como objetivo una solidez en la empresa, en la que, en momentos difíciles, no se vean en la necesidad de la crisis, sino que se adapten a ellos con las herramientas con las que cuentan. Un ejemplo de ello puede ser, impactando el desarrollo organizacional a través de la rotación de personal.

Si un colaborador que lleva mucho tiempo laborando dentro de la empresa y es el único que conoce y realiza ciertos procesos claves para la elaboración de productos, pero se ausenta de la empresa por cuestiones de salud, familiares, personales en general, la empresa se verá afectada significativamente. Por el contrario, si se conociera la descripción de los puestos, existiera un organigrama, un manual de procedimientos, ayudaría a que se detectara la necesidad de más personal en ciertos departamentos, además de contar con un manual que le permitiera a los nuevos empleados o empleados con cierto tiempo laborando, pero sin todo el conocimiento que a lo mejor la persona que tiene 20 años laborando en dicha empresa, se puedan ayudar en sus procedimientos con los manuales de la empresa.

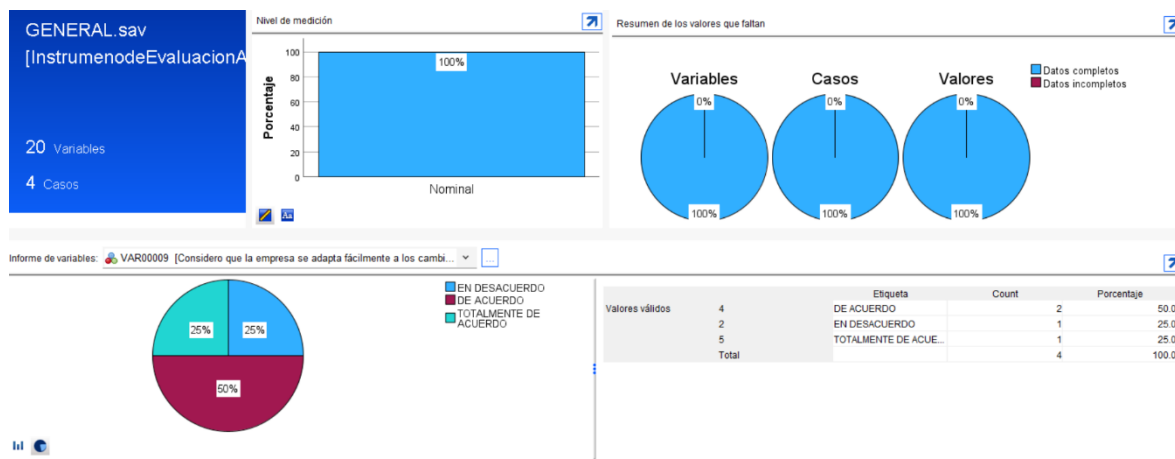
*Tabla 7 Estadísticos del ítem 9 área administrativa*

**Considero que la empresa se adapta fácilmente a los cambios (situaciones económicas, pandemia, competencia laboral)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	1	25.0	25.0	25.0
	DE ACUERDO	2	50.0	50.0	75.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	1	25.0	25.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	

*Nota: Corresponde a la frecuencia y porcentaje válido y acumulado del instrumento aplicado en el área administrativa.*

*Ilustración 4 Gráfico de datos generales ítem 9 área administrativa*



**Nota:** Porcentaje total de las respuestas de los encuestados aplicados para su análisis

Este ítem, también refleja la importancia de contar con una planeación que impacte externamente a la organización, ¿Cómo? A través de la innovación y el conocimiento de otras áreas especialidades similares al rubro de la empresa, esto además puede ayudar a los integrantes de la organización a motivarse, obtener nuevos conocimientos entre otras aportaciones de gran valor.

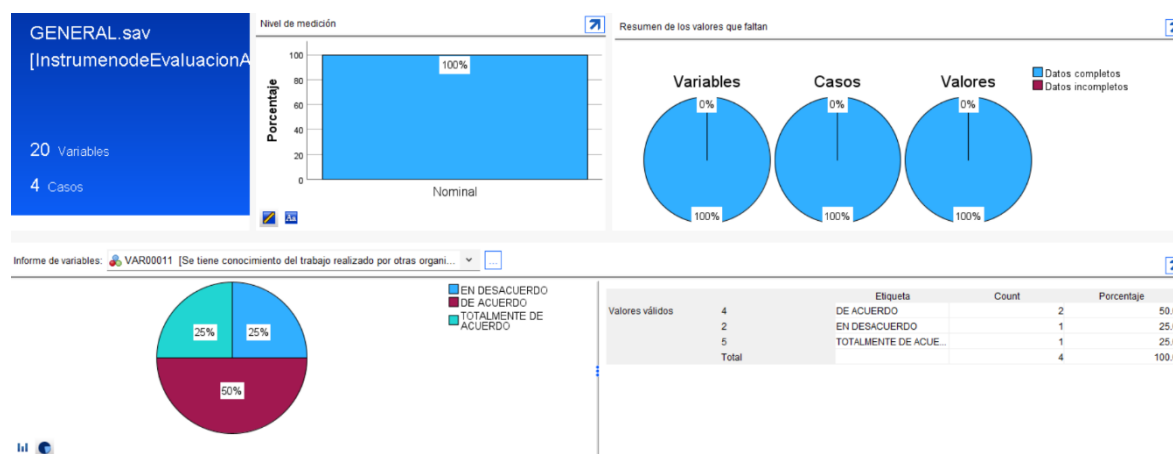
Tabla 8 Estadísticos del ítem 11 área administrativa

**Se tiene conocimiento del trabajo realizado por otras organizaciones del mismo rubro de mi organización y se adoptan sus practicas para mejoras internas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	1	25.0	25.0	25.0
	DE ACUERDO	2	50.0	50.0	75.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	1	25.0	25.0	100.0
Total		4	100.0	100.0	

Nota: Frecuencia y porcentaje válido y acumulado del instrumento aplicado en el área administrativa.

Ilustración 5 Gráfico de datos generales ítem 11 área administrativa



Nota: Porcentaje total de las respuestas de los encuestados aplicados para su análisis

Por último, el ítem 12, enfocado a la planeación de actividades para cumplir los objetivos de la organización. Reiterando que, aunque el resultado fue 75% bueno, la diferencia de valoraciones es significativa para la toma de decisiones, en las que se necesita clarificar los indicadores



mencionados en la organización para emplearlos de manera eficaz y obtener los resultados esperados por todos los colaboradores.

Las tres preguntas anteriores resaltan la planificación periódica, para detectar actividades que no se realizan por falta de tiempo o interés, o por el contrario que no se realizan porque simplemente no se consideran factor relevante en el impacto del desarrollo organizacional. Esto ayudara a realizar las propuestas para la organización y puedan observar los criterios a clarificar, resaltar o implementar.

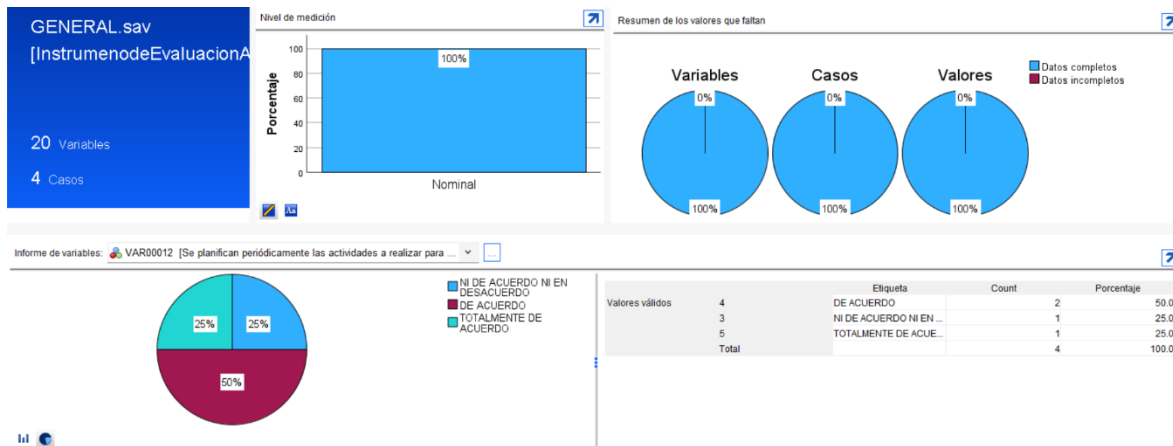
Tabla 9 Estadísticos del ítem 12 área administrativa

**Se planifican periódicamente las actividades a realizar para cumplir los objetivos de la organización**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	25.0	25.0	25.0
	DE ACUERDO	2	50.0	50.0	75.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	1	25.0	25.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	

Nota: Frecuencia y porcentaje válido y acumulado del instrumento aplicado en el área administrativa.

Ilustración 6 Gráfico de datos generales ítem 12 área administrativa



Nota: Porcentaje total de las respuestas de los encuestados aplicados para su análisis

El ítem 13 fue el segundo valor más bajo de este instrumento aplicado, a continuación, se muestran los resultados:

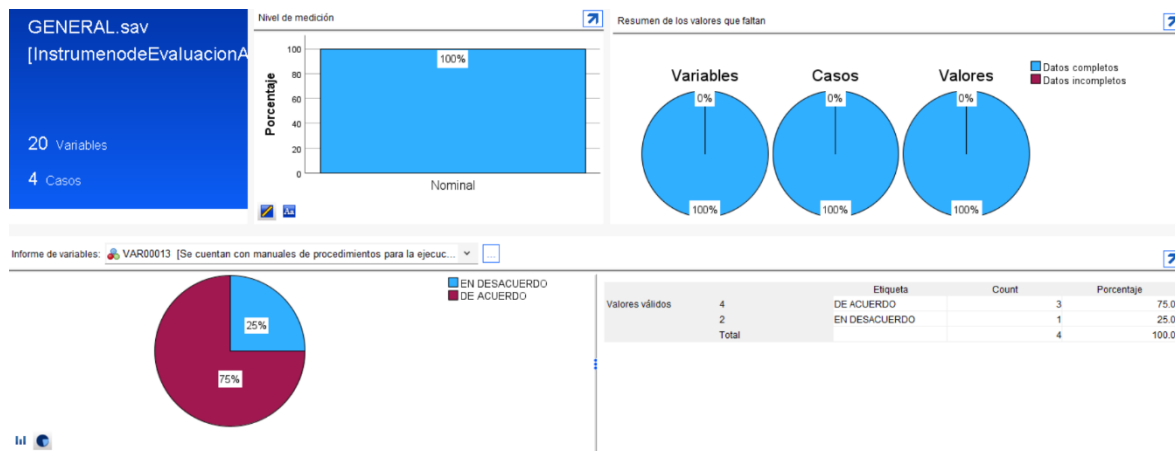
Tabla 10 Estadísticos del ítem 13 área administrativa

**Se cuentan con manuales de procedimientos para la ejecución efectiva de las actividades de los puestos de la organización**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	1	25.0	25.0	25.0
	DE ACUERDO	3	75.0	75.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	

Nota: Frecuencia y porcentaje válido y acumulado del instrumento aplicado en el área administrativa.

Ilustración 7 Gráfico de datos generales ítem 13 área administrativa



Nota: Porcentaje total de las respuestas de los encuestados aplicados para su análisis

Y con este ítem se confirma nuevamente la hipótesis de la investigación y las diferencias de las preguntas mencionadas anteriormente como parte del análisis de resultados, el manual de procedimientos impacta directamente en el desarrollo organizacional como estrategia en una planeación estratégica, para capacitar al personal, especificar las actividades y puestos de cada departamento, así como desarrollar y potencializar los recursos existentes en la organización permitiendo el posicionamiento en el mercado, crecimiento económico, innovación de productos y/o servicios, etc.

El área administrativa responde de acuerdo a su percepción y conocimiento en la empresa, las diferencias de respuestas también se deben al no presentar con certeza las actividades realizadas. De acuerdo a lo observado durante la aplicación de la muestra, se puede deducir que las empresas familiares pequeñas y ubicadas en una ciudad pequeña como Zitácuaro, Michoacán suelen ver las cosas de manera más subjetiva que objetiva.

El 50% de las respuestas de las variaciones se deben a las personas que se encuentran de manera externa laborando en la organización, mientras que el otro 50% de las respuestas

corresponde a los dueños de la organización. Aquí la importancia de realizar este proyecto, para poder apoyar a ver una perspectiva diferente a las situaciones que se vuelven cotidianas para ellos, pero para un ente externo pueden parecer áreas de oportunidad y crecimiento, como el hecho de implementar una planeación estratégica en áreas determinantes como las ya mencionadas y lograr una mejora significativa tanto interna como externa.

Los resultados de los ítems restantes se encuentran en los anexos de la investigación, no se analizan en este capítulo no porque no sean relevantes, sino para delimitar la investigación a puntos de mejora inmediatos, más adelante como propuesta se podrán incluir todos los ítems para trabajo a futuro. Para el instrumento aplicado en el área de producción, se realizó el mismo proceso, aplicación de instrumento, validación del instrumento con alfa de Cronbach y gráfica de dispersión. La fórmula de alfa de Cronbach nos dio los siguientes resultados, reiterando que los autores mencionados previamente mencionan el parámetro de 0.70 a 0.90 para considerarse un instrumento confiable:

*Tabla 11 Resultados de alfa de Cronbach en la aplicación Microsoft Office Excel para la validación del instrumento de producción.*

K=	10
V=	8.16568
v=	26.09467
a=	0.763416

Nota: Estos resultados se obtienen de la suma total de la varianza de los ítems del instrumento

El cual también se corroboró con el programa SPSS:

Tabla 12 Resumen de procesamiento de casos en el instrumento aplicado al área de producción

		N	%
Casos	Válido	13	100.0
	Excluido <sup>a</sup>	0	.0
	Total	13	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Nota: Esta tabla menciona datos obtenidos de la aplicación del instrumento al área administrativa, número de encuestados y respuestas validadas por el programa con el respectivo porcentaje.

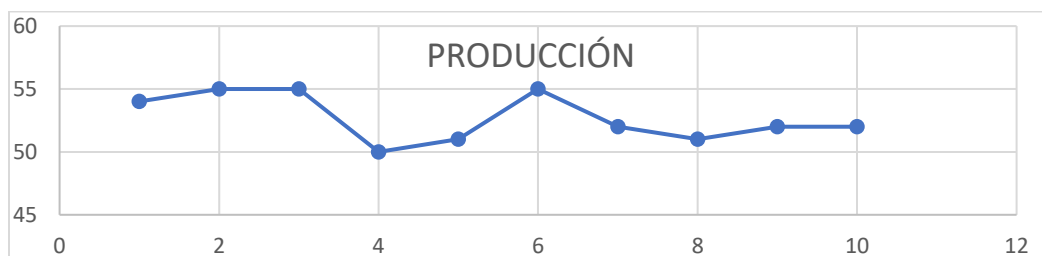
Tabla 13 Estadísticas de fiabilidad del instrumento aplicado al área de producción

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.763	10

Nota: Validación para el área de producción en el programa SPSS, correspondiente al porcentaje total obtenido y al número de ítems de la evaluación

A continuación, se muestra el gráfico de dispersión para poder analizar la información detalladamente:

Ilustración 8 Análisis de resultados del instrumento de producción



Nota: Se realiza el gráfico de dispersión elaborado en la aplicación Microsoft Office Excel para la validación de la evaluación tomando en cuenta al número de ítems de la prueba y el número de encuestados.

Como se observa la línea de dispersión se localiza dentro del mismo encuadre, considerando variaciones señaladas a continuación como puntajes más bajos. De acuerdo a los 13 encuestados en los 10 ítems, el puntaje total más alto por ítem fue de 55, mientras que el más bajo se posicionó en 50 correspondiente al ítem número 4, de la variable planeación estratégica, dimensión innovación e indicador adaptación de la organización:

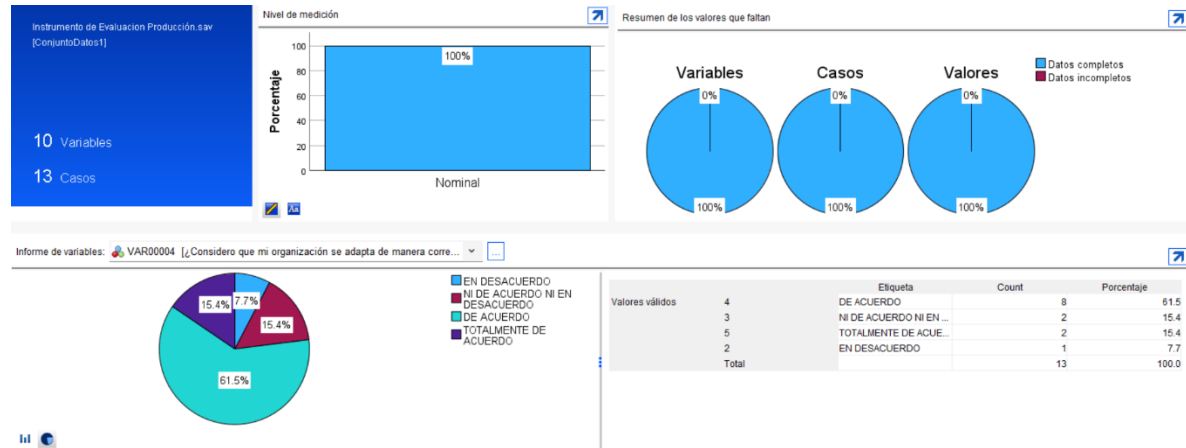
Tabla 14 Estadístico del ítem 4 área de producción

**¿Considero que mi organización se adapta de manera correcta a los cambios previstos en el día a día?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	1	7.7	7.7	7.7
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	15.4	15.4	23.1
	DE ACUERDO	8	61.5	61.5	84.6
	TOTALMENTE DE ACUERDO	2	15.4	15.4	100.0
	Total	13	100.0	100.0	

Nota: Frecuencia y porcentaje válido y acumulado del instrumento aplicado en el área de producción.

Ilustración 9 Gráfico de datos generales ítem 4 área de producción



Nota: Porcentaje total de las respuestas de los encuestados aplicados para su análisis

Aunque el porcentaje de las valoraciones totalmente de acuerdo y de acuerdo obtuvieron el 76.9% muestra la diferencia de perspectivas entre los colaboradores haciendo una comparación de los otros ítems que se encuentran en los anexos de esta investigación. Pero esto pudiera parecer irrelevante, para dar un cambio significativo a la organización, es importante conocer que, aunque hay resultados buenos, pero pueden estar descuidados o pasados como desapercibidos cuando tienen un impacto grande en el desarrollo organizacional.

En el caso del ítem número 5 que se muestra a continuación, pasa una situación similar, aunque aparentemente la mayoría de los encuestados dio el valor más alto en la escala Likert como totalmente de acuerdo, tres coincidieron y otros tres en desacuerdo, lo que indica que, según esta variación de respuestas, los resultados se dan subjetivos, cabe mencionar que cuando se hizo dicha encuesta, muchos colaboradores se resistieron a dar datos reales para evitar

conflictos con la organización, aunque se les insistió que la encuesta era anónima y sin fines laborales.

Por ello, aunque una puntuación parezca buena, es importante analizarla y detallar lo que se contestó como un todo y no solo la pirámide del iceberg. En la pregunta correspondiente a la planeación estratégica, dentro de la dimensión benchmarking y el indicador estrategias de mejora interna, se puede deducir la importancia de la planeación estratégica como impacto relevante en el desarrollo organizacional al ser fundamental hacer saber a los colaboradores sobre las estrategias a desarrollar o su visión, para crear un sentido de pertenencia, apoyar su proceso de operación en producción, conocer las necesidades que tienen para realizar sus actividades, entre otras.

*Tabla 15 Estadístico del ítem 5 área de producción*

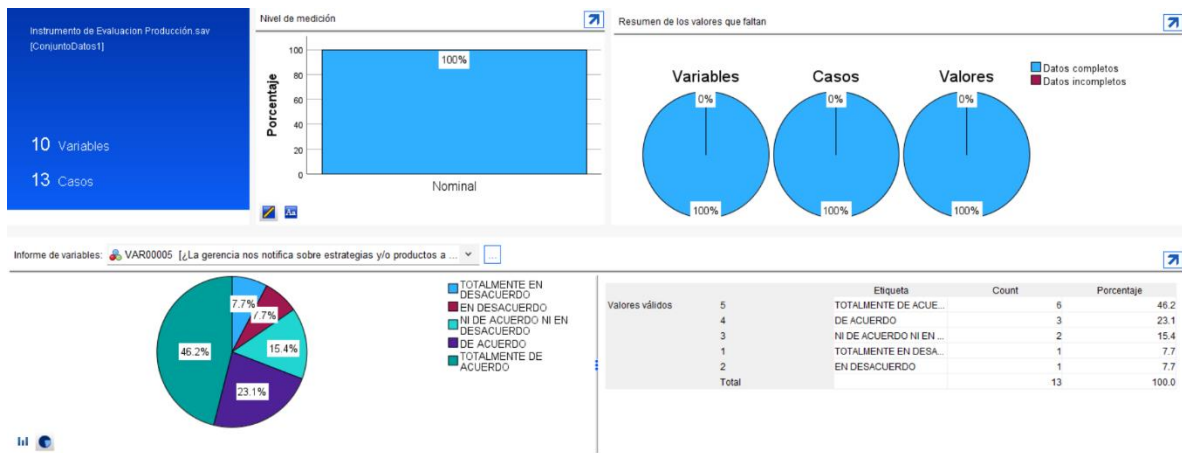
**¿La gerencia nos notifica sobre estrategias y/o productos a implementar de acuerdo al análisis realizado a otras empresas?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	7.7	7.7	7.7
	EN DESACUERDO	1	7.7	7.7	15.4
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	15.4	15.4	30.8
	DE ACUERDO	3	23.1	23.1	53.8
	TOTALMENTE DE ACUERDO	6	46.2	46.2	100.0
	Total	13	100.0	100.0	

Nota: Frecuencia y porcentaje válido y acumulado del instrumento aplicado en el área de producción.

*Ilustración 10 Gráfico de datos generales ítem 5 área de producción*





Nota: Porcentaje total de las respuestas de los encuestados aplicados para su análisis

En el caso del ítem número 8 correspondiente a la variable dependiente de esta investigación en la dimensión productividad y el indicador control de desperdicio, pasa lo mismo que con los ítems anteriores, aunque no muestran un resultado negativo, si existe una variación la cual otorga uno de los puntajes más bajos en la evaluación de producción, y esto debido a la diferente perspectiva de la situación, esto una vez más beneficia a la investigación de este proyecto para corroborar la importancia de unificar la información para cumplir con los objetivos organizacionales estando en la misma sintonía todos los involucrados.

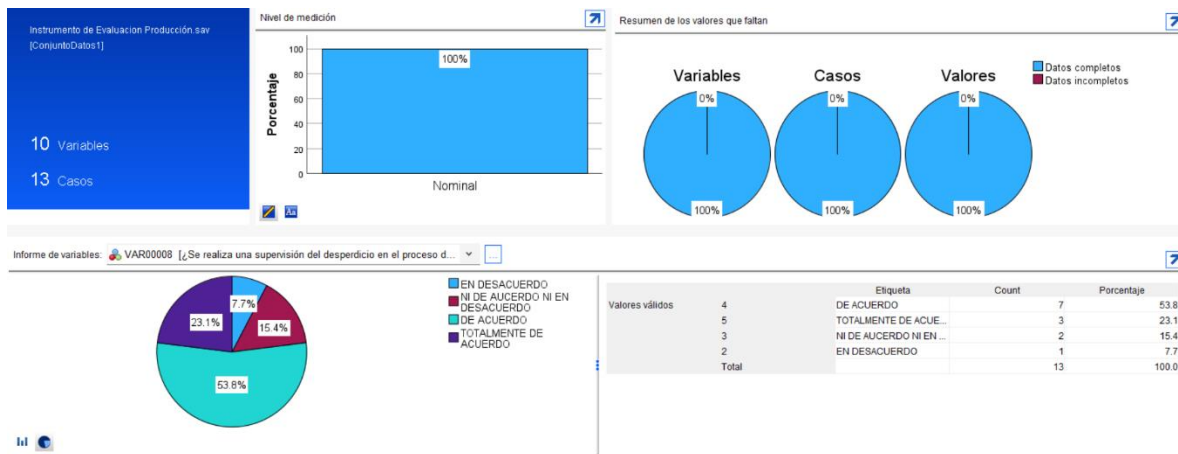
Tabla 16 Estadísticos del ítem 8 área de producción

**¿Se realiza una supervisión del desperdicio en el proceso de producción?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	1	7.7	7.7	7.7
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	15.4	15.4	23.1
	DE ACUERDO	7	53.8	53.8	76.9
	TOTALMENTE DE ACUERDO	3	23.1	23.1	100.0
	Total	13	100.0	100.0	

Nota: Frecuencia y porcentaje válido y acumulado del instrumento aplicado en el área de producción.

Ilustración 11 Gráfico de datos generales ítem 8 área de producción



Nota: Porcentaje total de las respuestas de los encuestados aplicados para su análisis

En el caso de la aplicación de este instrumento y los datos arrojados, hay mayor variación en las preguntas que en el área administrativa, por lo que es importante consolidar la información que tienen los colaboradores de la Esmeralda Perez Salazar, además de lo ya mencionado anteriormente, referente a la comunicación entre colaboradores y administrativos, esto permitirá implementar alguna estrategia que aporte beneficios para ambas partes, disipar dudas, mejorar los tiempos laborados, desperdicio de material, responsabilidades compartidas laborales, funciones a realizar específicas y también impactando consciente o inconscientemente en áreas cognitivo-emocionales para evitar situaciones de salud, laborales, etc.

## Conclusiones

Ambos instrumentos arrojaron valores bajos en casi las mismas dimensiones e indicadores, aunque la aplicación de la evaluación fue diferente y temporalidad, por lo que los resultados mencionados indican notoriamente los criterios en los que se debe enfatizar para actuar de primer impacto con la organización. Si bien cada variable, dimensión e indicador son relevantes, como propuesta se puede trabajar con los focos rojos que arrojaron ambos instrumentos para posteriormente continuar con los restantes.

La conclusión a la que se llega es que esta investigación permitió profundizar y enfatizar en tópicos específicos de la planeación estratégica que impacten en el desarrollo organizacional los cuales se utilizarán como técnica para cambiar la línea de trabajo actual y comenzar a implementar mejoras en las áreas de oportunidad. Muchas de las bajas evaluaciones pudieran solucionarse o evitarse si se contara con la claridad de la información, comunicación, procesos, etc. a través de una planeación, ya que son cuestiones internas que, si se desarrollan de manera eficiente dentro de la empresa, darán un muy buen resultado impactando las áreas como efecto domino.

Una organización necesita someterse a una evaluación que pueda detectar fortalezas y debilidades para poder tomar acciones correctivas, en la empresa “La Esmeralda”, se complicó un poco la situación de abertura a la perspectiva de los integrantes, por miedo, porque la monotonía ha normalizado las actividades realizadas, porque la perspectiva que se tiene de una empresa chica y familiar en una ciudad pequeña como es Zitácuaro, sin embargo, con las variaciones que se mencionan anteriormente, se detectan las necesidades a tratar. Es importante comenzar de lo particular a lo general, es decir, de lo obvio como la descripción de puestos, para poder impactar en lo general como la productividad, calidad, cultura organizacional, etc. Con pequeños cambios se pueden lograr grandes cosas.

## **Recomendaciones**

Como recomendación se opta primeramente por trabajar un taller de sensibilización sobre la importancia del desarrollo organizacional, las áreas que conlleva, los pros y contras y como pueden afectar a futuro a la organización y como estrategia a implementar una planeación estratégica en las áreas referentes a los focos rojos que se obtuvieron en este proyecto para comenzar a trabajar. Es importante tener una perspectiva de innovación para no temer al cambio, pues es uno de los factores que han impedido el desarrollo de cada colaborador en la empresa y a la misma en general. Dentro de las recomendaciones se unifica con los trabajos que se prevén realizar a futuro con la organización para lograr la eficiencia los procesos de la empresa.

## **Trabajos futuros**

En este proyecto de investigación se pudo observar la importancia de realizar diagnósticos para detectar áreas de oportunidad, así como específicamente hablando de la planeación estratégica y el desarrollo organización, que resultaron ser relevantes en la forma de operación de todo el proceso tanto administrativo como de producción.

Se pudiera creer que la comunicación, planeación, administración, entre otras variables se llevan a cabo por ser actividades cotidianas, sin embargo, no siempre es así, la prueba de ello, es que en esta evaluación, surgen dos respuestas contrarias, lo que indica que si al menos se realiza la actividad, no es muy clara para todo el equipo de trabajo lo que afecta significativamente de muchas maneras, tales como: motivación, productividad, rotación de personal, toma de decisiones, entre muchos otros.

## Referencias

Alarcón Rodríguez, & Et al. (2016). Planeación estratégica de marketing para la empresa social. Peru.

Alvarez Risco, A. (s/f). Justificación de la Investigación. Nota Académica 5 (18.04.2021) - Justificación de la Investigación.pdf (ulima.edu.pe)

Arias, F. (2006). Proyecto de investigación, metodología científica. Caracas, Venezuela .

Bastis Consultores. (2021) Desarrollo de tesis, Investigación Cuantitativa. <https://online-tesis.com/metodo-hipotetico-deductivo/>

Cardona Ramírez Carlos. (2013). Fundamentos de administración. Ecoe Ediciones. [https://books.google.com.mx/books?id=zXs5DwAAQBAJ&pg=PA23&lpg=PA23&dq=el+conjunto+de+acciones+que+indican+el+camino+o+rumbo+que+debe+seguir+la+empresa+y+el+conjunto+de+ense%C3%B1anzas+y+preceptos+que+orientan+y+conducen+al+grupo+de+humanos+que+trabajan+en+ella&source=bl&ots=slgLLIFOUh&sig=ACfU3U2SUjzRVIBUDNKoRI5sx6R99x0FIQ&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjg4Kz5v\\_xAhVJUK0KHWPYBRAQ6AEwCHoEAcQAw#v=onepage&q=el%20conjunto%20de%20acciones%20que%20indican%20el%20camino%20o%20rumbo%20que%20debe%20seguir%20la%20empresa%20y%20el%20conjunto%20de%20ense%C3%B1anzas%20y%20preceptos%20que%20orientan%20y%20conducen%20al%20grupo%20de%20humanos%20que%20trabajan%20en%20ella&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=zXs5DwAAQBAJ&pg=PA23&lpg=PA23&dq=el+conjunto+de+acciones+que+indican+el+camino+o+rumbo+que+debe+seguir+la+empresa+y+el+conjunto+de+ense%C3%B1anzas+y+preceptos+que+orientan+y+conducen+al+grupo+de+humanos+que+trabajan+en+ella&source=bl&ots=slgLLIFOUh&sig=ACfU3U2SUjzRVIBUDNKoRI5sx6R99x0FIQ&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjg4Kz5v_xAhVJUK0KHWPYBRAQ6AEwCHoEAcQAw#v=onepage&q=el%20conjunto%20de%20acciones%20que%20indican%20el%20camino%20o%20rumbo%20que%20debe%20seguir%20la%20empresa%20y%20el%20conjunto%20de%20ense%C3%B1anzas%20y%20preceptos%20que%20orientan%20y%20conducen%20al%20grupo%20de%20humanos%20que%20trabajan%20en%20ella&f=false)

Cardona, C. R. (2013). Fundamentos de Administración. Ecoe Ediciones.

Científica., M. d. (s.f.). (2013) Justificación e importancia de investigación. Obtenido de <http://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2013/08/justificacion-e-importancia-de.html#:~:text=La%20justificaci%C3%B3n%20guarda%20relaci%C3%B3n%20con,una%20prelaci%C3%B3n%20comparativa%20de%20intereses.&text=Plantear%20la%20relevancia%20del%20prob>

CONCYTEC. Metadatos: Planeación estratégica de marketing para la empresa social Uma Vida (concytec.gob.pe)

Cortes Riascos Elsy Nathalia, Torres Angulo Arvi Leandro. (2013) Plan de mercadeo estratégico para la empresa Maderas Leandro. . Universidad Autónoma de Occidente. TMD01553.pdf (uao.edu.co)

Cruz Dávila, Meztli Neyda. (2019). Optimización de un modelo de inventario para una empresa maderera del Estado de Michoacán. Repositorio Institucional de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo: Optimización de un modelo de inventario para una empresa maderera del Estado de Michoacán (umich.mx)

E. A. Miguel (2005). Metodología de la Investigación. Univ. J. Autónoma de Tabasco.

Ecotecnologías del Sector Rural. (2016) Estudio de cuenca de abasto municipios de Aguililla y Coalcomán Estado de Michoacán. Estudio de la Cuenca de Abasto Sur Occidental Ecotecnologías del Sector Rural (www.gob.mx)

Equipo editorial. (2021). "Metodología". A <https://concepto.de/metodologia/#ixzz84RfUjb00>

Espinosa Roberto. (2017). Benchmarking: que es, tipos, etapas y ejemplos. <https://robertoespinosa.es/2017/05/13/benchmarking-que-es-tipos-ejemplos>

Expansión Estudios. (2020). La sustentabilidad es uno de los ejes centrales para la industria maderera. Obtenido de <https://expansion.mx/bespoke-ad/2020/01/21/la-sustentabilidad-es-uno-de-los-ejes-centrales-para-la-industria-maderera>

Gestion.Org. La empresa y su organizacion . (s.f.). La empresa y la organización - Gestion.Org

Girón O Alexis E. (2007) Difusion de innovaciones. <https://fcvinta.files.wordpress.com/2014/08/teoria-de-la-difusion-de-innovaciones.pdf>

Gomez, S. B. (s.f.). (2012). Metodologia de investigacion. Milenio. Metodologia\_de\_la\_investigacion Sergio Gomez Bastar.pdf (google.com)

González Alonso, Jorge; Pazmiño Santacruz, Mauro. (2015) Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de la consistencia interna de un cuestionario, con dos posibles escalas tipo Likert. . Calculo e interpretación del Alfa de Cronbach (ssoar.info)

Grupo de Innovación Educativa Universitar de València. (2010). SPSS: Análisis de fiabilidad. [https://www.uv.es/innomide/spss/SPSS/SPSS\\_0801B.pdf](https://www.uv.es/innomide/spss/SPSS/SPSS_0801B.pdf)

Hernández Jorge A. Gallarzo Manuel. Espinoza José de J. (2011) Pearson educación. Desarrollo organizacional enfoque latinoamericano. [https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/3\\_Desarrollo-organizacional.pdf](https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/3_Desarrollo-organizacional.pdf)

Innovación empresarial Unidad 2. <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448614224.pdf>

Institución Universitaria Itsa. (2019) Estructura organizacional. <https://www.itsa.edu.co/docs/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL.pdf>

Leyva Carreras , A., & Et al. (s.f.). (2017) Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las pymes. Sonora. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=672271530001>

Meneses de Luis Jorge Antonio (2017). Plan de negocios para una empresa de productos de madera con un enfoque sustentable en el municipio de Villa de Tezontepec, Hidalgo. Instituto Politécnico Nacional. MAN2017 M434j Jorge Antonio Meneses De Luis.pdf (ipn.mx)

Muguirá Andres. ¿Qué es la escala Likert y cómo utilizarla? <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-escala-de-likert-y-como-utilizarla/>

Namakforoosh, M. N. (2000). Metodología de la investigación. Limusa.

Ortega Cristina. Estadística descriptiva: Qué es, objetivo, tipos y ejemplos. Question Pro. Estadística descriptiva: Qué es, objetivo, tipos y ejemplos (questionpro.com)

Peter Drucker. (2016) innovador maestro de la administracion de empresas. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, vol. II, núm. 2. , pp. 69-89 PETER DRUCKER, INNOVADOR MAESTRO DE LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS (redalyc.org)

PIED. (2019). PIED\_Plataforma integral para la economia digital. Obtenido de <https://www.pied.mx/blog/~GUmMjzCGigPp/>



Propuesta de un modelo para la medición aproximada de la productividad. Tecnológico de Monterrey. [http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/03\\_PF227\\_Medici\\_\\_n\\_de\\_la\\_Productividad.pdf](http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/03_PF227_Medici__n_de_la_Productividad.pdf)

Pérez Fernández de Velasco José Antonio. (1994). Gestión de la calidad empresarial. ESIC editorial.

[https://books.google.com.mx/books?id=2ibhVMNE\\_EgC&printsec=frontcover&hl=es&source=gb\\_s\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=2ibhVMNE_EgC&printsec=frontcover&hl=es&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Ramos Galarza, C. A. (s/f). LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN The Research Question. Edu.pe. Recuperado el 10 de agosto de 2023, de [https://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2016\\_1/Carlos.Ramos.pdf](https://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2016_1/Carlos.Ramos.pdf)

Reyes Octavio. (2012). Planeación estratégica para alta dirección. Palibrio. [https://books.google.com.mx/books?id=uYxbAAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gb\\_s\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=uYxbAAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Rivas Tovar, Luis Arturo. (2009) Evolución de la teoría de la organización. Vol. 11, 17. pp. 11-32. <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187214467001.pdf>

Rodriguez Alarcón, Yurbi Fabiola, Garrido Palacios, Rozas Laberian, Kevin Jesús. (2017). Planeación estratégica de marketing para la empresa social Uma Vida.

Rodríguez, J. A. (2010). El objeto de estudio como sustento esencial. Obtenido de <file:///C:/Users/Ricks/Downloads/Dialnet-ElObjetoDeEstudioComoSustentoEsencialDeLaInvestiga-3405415.pdf>

Rubio Luis, Baz Verónica. (2015) Fondo de cultura económica. El poder de la competitividad. [https://books.google.com.mx/books?id=2eAcDQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=el+poder+de+la+competitividad+luis+rubio&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=el%20poder%20de%20la%20competitividad%20luis%20rubio&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=2eAcDQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=el+poder+de+la+competitividad+luis+rubio&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=el%20poder%20de%20la%20competitividad%20luis%20rubio&f=false)

Rubio, L. (2015). El poder de la competitividad . Fondo de Cultura Economica.

staff, B. E. (2020). Las pymes en México: su importancia en la economía del país. Obtenido de <https://blog.bind.com.mx/las-pymes-en-mexico>

Stoner James Arthur Finch Stoner, R. Edward. Pearson Educación. Administración.

<https://books.google.com.ec/books?id=eW0vsi2iY->

[8C&lpg=PP1&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=eW0vsi2iY-8C&lpg=PP1&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q&f=false)

Sánchez Otero, Medellín Cervantes Atia, Viviana Peralta Miranda, Pabla. (2016). Gestión de la innovación en pequeñas y medianas empresas de Barranquilla – Colombia. . Gestión de la innovación en pequeñas y medianas empresas de Barranquilla - Colombia\* (redalyc.org)

Taller de producción de mensajes. Cultura organizacional.

<https://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/cultura.pdf>

Teoría clásica de la Administración <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad4.pdf>

UNAM. Teoría general de sistemas.

[http://www.sisal.unam.mx/labeco/LAB\\_ECOLOGIA/Ecologia\\_y\\_evolucion\\_files/XI.%20TEORIA%20GENERAL%20DE%20SISTEMAS.pdf](http://www.sisal.unam.mx/labeco/LAB_ECOLOGIA/Ecologia_y_evolucion_files/XI.%20TEORIA%20GENERAL%20DE%20SISTEMAS.pdf)

Valls Roig Antonio. (2000). Guía práctica del benchmarking. Ediciones gestión.

<http://www.antoniovalls.com/wp-content/uploads/pdf/Guia-practica-del-benchmarking.pdf>

Velasco, J. A. (1994). Gestión de la calidad empresarial: calidad en los servicios y atención al cliente. calidad total. ESIC Editorial.

Zuzuma Covas Juana Maria (2014). Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real.

[https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama\\_Covas\\_Juana\\_Maria.pdf?sequence=1](https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_Juana_Maria.pdf?sequence=1)

## Anexos

Tabla 17 Elaboración de preguntas para instrumento administrativo variable independiente

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	PREGUNTA
PLANEACIÓN ESTRATEGICA	PROCESOS ADMINISTRATIVOS	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	¿Se cuenta con la descripción del perfil de puestos para hacer saber a los candidatos y empleados las funciones a realizar?
		ORGANIGRAMA	¿Existe una estructura jerárquica para conocer las áreas que conforman a la organización?
		CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN	¿Considera que la planeación, control, organización y dirección son conceptos que se emplean en las actividades diarias de la organización?

	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	CLARIDAD DE LAS FUNCIONES EN LA ORGANIZACIÓN	¿Considera que son claras las funciones que debe realizar en su puesto?
			¿Realiza actividades que no corresponden al puesto en el que se encuentra actualmente?
		CANALES DE COMUNICACIÓN	En caso de existir algún problema dentro de la organización, ¿puede comunicarlo y apoyarse con otras áreas?
INNOVACIÓN	INNOVACIÓN DE PRODUCTOS	INNOVACIÓN DE PRODUCTOS	¿La organización se caracteriza por innovar en los productos ofrecidos a los clientes?
		ESTRATEGIAS DE REDUCCIÓN DE RECURSOS	¿Se cuentan con estrategias para reducir costos y aumentar los tiempos de entrega de los

			productos elaborados?
		ADAPTABILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN	¿Consideras que la empresa se adapta fácilmente a los cambios (situaciones económicas, pandemia, competencia laboral)?
		RECURSOS Y HERRAMIENTAS CON LOS QUE CUENTA LA EMPRESA PARA CUMPLIR OBJETIVOS	¿Se cuenta con las herramientas de trabajo necesarias para la elaboración de los productos ofertados por la organización?
	BENCHMARKING	ESTRATEGIAS DE MEJORAS INTERNAS	¿Se tiene conocimiento del trabajo realizadas por otras organizaciones del mismo rubro de la Esmeralda Perez Salazar y adopta sus prácticas para mejoras internas?

Nota: En esta tabla se visualiza la variable independiente, sus respectivos indicadores y las preguntas que se obtuvieron para evaluar a los administrativos.

Tabla 18 Elaboración de preguntas para instrumento administrativo variable dependiente

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	PREGUNTAS
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	PLANEACIÓN	PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES	¿Se planifican periódicamente las actividades a realizar para cumplir los objetivos de la organización?
		MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	¿Se cuentan con manuales de procedimientos para la ejecución efectiva de las actividades de los puestos de la organización?
	CALIDAD	SATISFACCIÓN AL CLIENTE	¿Se realizan evaluaciones para conocer la opinión del cliente sobre el valor otorgado a los productos y/o

			servicios de la organización?
		EVALUACIÓN A PROVEEDORES	¿Se evalúa a los proveedores de la organización para garantizar la materia prima utilizada en los procesos?
	PRODUCTIVIDAD	CONTROL DE DESEMPEÑO	¿Se cuenta con un parámetro de evaluación de la productividad de los empleados de la organización?
		MEDICIÓN DE DESPERDICIOS	¿Constantemente se realiza una medición del desperdicio en el proceso de producción?
	CULTURA ORGANIZACIONAL	FILOSOFIA EMPRESARIAL	¿Se tiene establecida la misión, visión y objetivos de la empresa?

			¿Las relaciones laborales se caracterizan por los valores de la organización?
			¿El liderazgo y la comunicación son criterios que se llevan a cabo dentro de la empresa?

Nota: En esta tabla se visualiza la variable independiente, sus respectivos indicadores y las preguntas que se obtuvieron para evaluar a los administrativos.

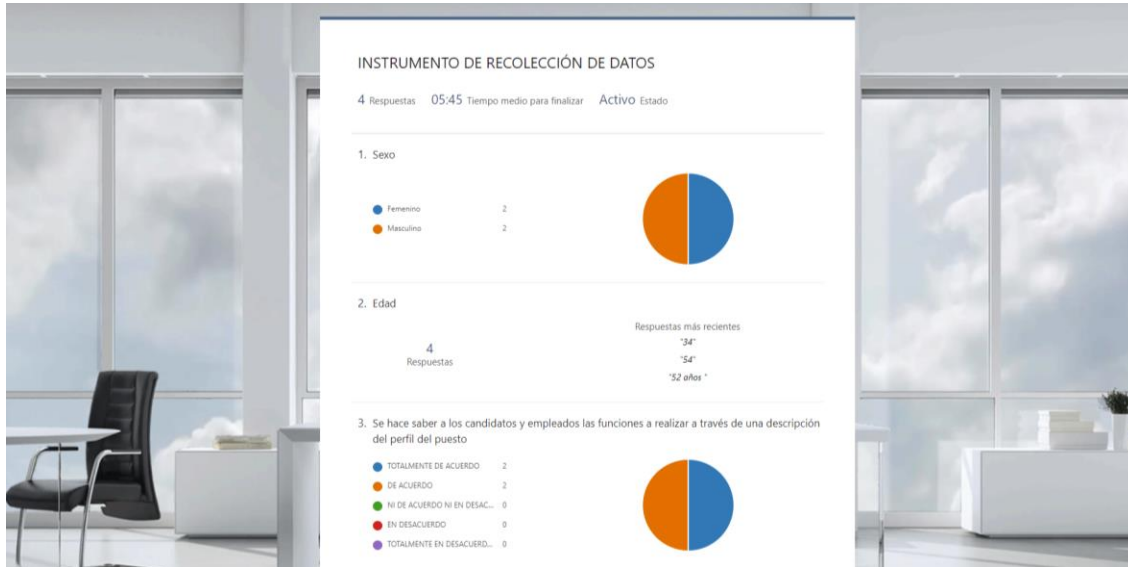
Ilustración 12 Inicio de instrumento digital de recolección de datos área administrativa.



Nota. Evidencia de la encuesta digital



Ilustración 13 Respuestas del instrumento digital de recolección de datos área administrativa parte I.



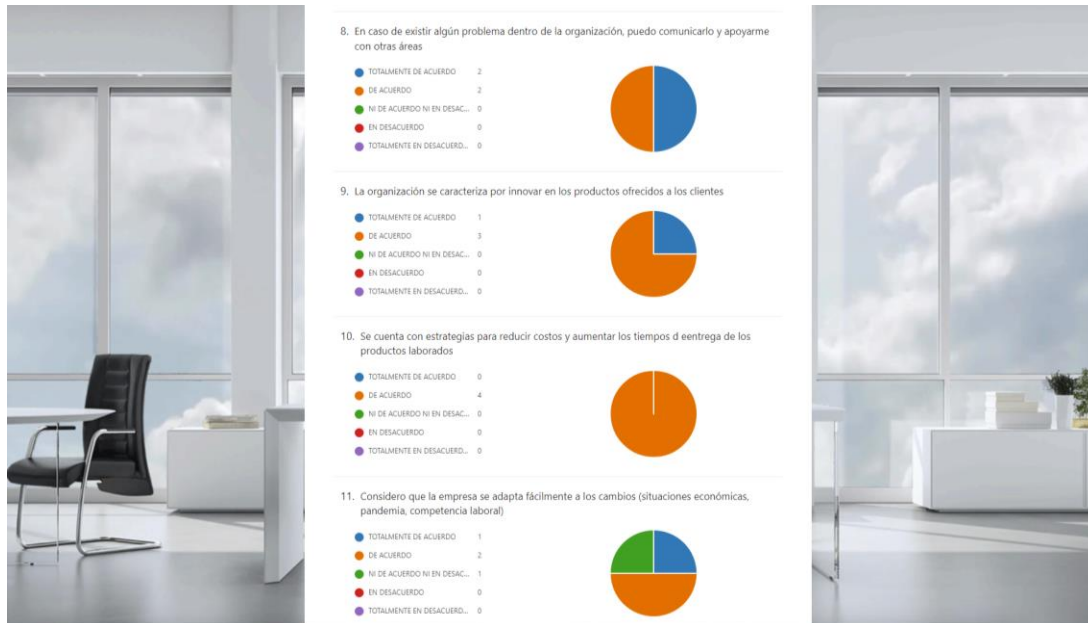
Nota: Evidencia de la encuesta digital

Ilustración 14 Respuestas del instrumento digital de recolección de datos área administrativa parte II.



Nota: Evidencia de la encuesta digital.

Ilustración 15 Respuestas del instrumento digital de recolección de datos área administrativa parte III.



Nota: Evidencia de la encuesta digital

Ilustración 16 Resultados del instrumento digital de recolección de datos área administrativa parte IV.



12. La organización cuenta con las herramientas de trabajo necesarias para la elaboración de los productos ofertados



13. Se tiene conocimiento del trabajo realizado por otras organizaciones del mismo rubro de mi organización y se adoptan sus practicas para mejoras internas



14. Se planifican periódicamente las actividades a realizar para cumplir los objetivos de la organización



15. Se cuentan con manuales de procedimientos para la ejecución efectiva de las actividades de los puestos de la organización



Nota:

Evidencia de la encuesta digital

Ilustración 17 Resultados del instrumento digital de recolección de datos área administrativa parte V.



16. Se realizan evaluaciones para conocer la opinión del cliente sobre el valor otorgado a los productos y/o servicios de la organización



17. Se evalúa a los proveedores de la organización para garantizar la materia prima utilizada en los procesos



18. Se cuenta con un parámetro de evaluación de la productividad de los empleados de la organización

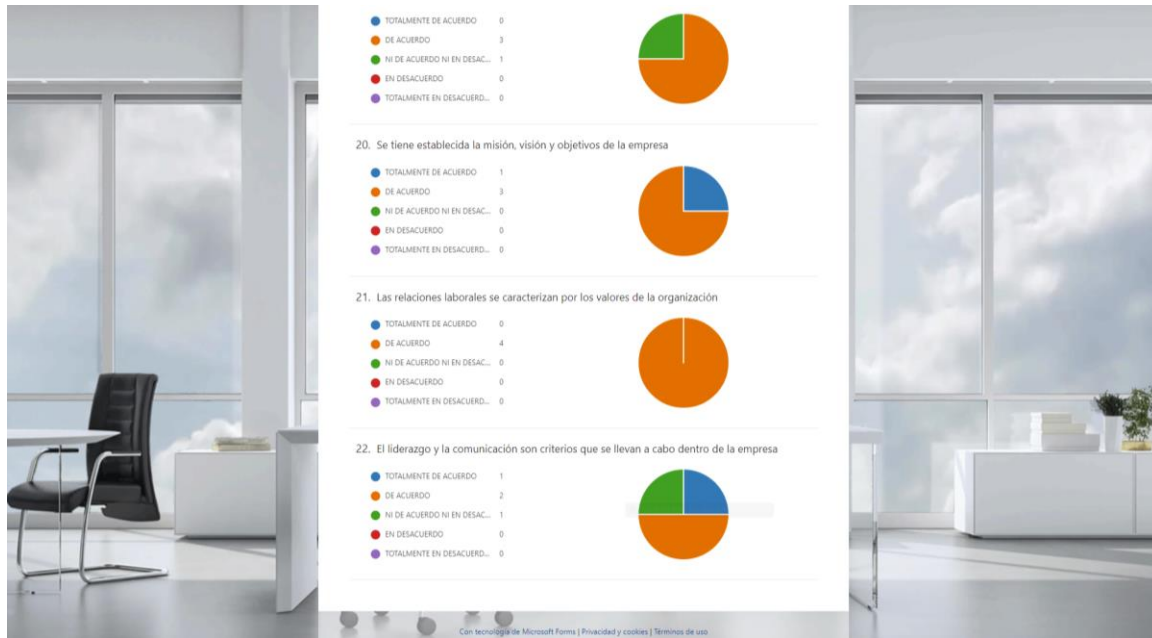


19. Constantemente se realiza una medición del desperdicio en el proceso de producción



Nota: Evidencia de la encuesta digital

Ilustración 18 Respuestas del instrumento digital de recolección de datos área administrativa parte VI.



Nota: Evidencia de la encuesta digital

Tabla 19 Respuestas del instrumento aplicado al área administrativa

Sujeto	IT E 1	IT E 2	IT E 3	IT E 4	IT E 5	IT E 6	IT E 7	IT E 8	IT E 9	IT E 10	IT E 11	IT E 12	IT E 13	IT E 14	IT E 15	IT E 16	IT E 17	IT E 18	IT E 19	IT E 20	TOTAL
1	4	4	3	4	2	4	4	4	2	5	2	3	2	1	4	5	4	5	4	3	69
2	5	5	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	81
3	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	90

4	4	4	5	4	3	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	82
Va	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0	1.	0.	1.	0.	0.	1.	0	0.	0.	0.	0	0.	56
ria	2	2	7	18	68	2	18		18	18	18	5	7	68		18	18	18		5	.2
nz	5	5	5	75	75	5	75		75	75	75		5	75		75	75	75			5
a																					

Nota: Resultados del instrumento de evaluación en el área administrativa, con el total de sujetos e ítems, además de la obtención de la varianza por cada ítem que permitió obtener el porcentaje de fiabilidad a través de la fórmula del alfa de Cronbach.

Tabla 20 Estadísticos del total de respuestas válidas del instrumento aplicado en el área administrativa por ítem aplicado.

Nota: En esta tabla se muestra de manera general el total de las respuestas aplicadas en el instrumento a administrativos.

Tabla 21 Estadísticos del ítem 1 área administrativa

**Se hace saber a los candidatos y empleados las funciones a realizar a través de una descripción del perfil del puesto**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DE ACUERDO	2	50.0	50.0	50.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	2	50.0	50.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	

Nota: Frecuencia y porcentaje válido y acumulado del instrumento aplicado en el área administrativa.

Tabla 22 Estadísticos del ítem 2 área administrativa

**Se conocen las áreas que conforman a la organización a través de una estructura jerárquica**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DE ACUERDO	2	50.0	50.0	50.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	2	50.0	50.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	

Nota: Frecuencia y porcentaje válido y acumulado del instrumento aplicado en el área administrativa.

Tabla 23 Estadísticos del ítem 3 área administrativa

Estadísticos		Se hace saber a los candidatos y empleados las funciones a realizar a través de una descripción del puesto	Se conocen las áreas que conforman la organización a través de una estructura jerárquica	Considero que la planeación, control, organización y dirección son conceptos que se emplean en las actividades diarias de la organización	Riesgo actividades que no corresponden al puesto en el que me encuentro actualmente	En caso de surgir algún problema dentro de la organización, puedo comunicarlo y solucionarlo con otras áreas	La organización se caracteriza por ofrecer los productos ofrecidos a los clientes	Se cuenta con estrategias para reducir costos y aumentar los beneficios de los productos elaborados	Considero que la empresa se adapta fácilmente a los cambios tecnológicos, económicos, pandémica, competitiva laboral	La organización cuenta con los recursos humanos necesarios para la elaboración de los productos ofertados	Se tiene conocimiento del trabajo realizado por otras organizaciones del mismo sector de mi organización y se adaptan sus prácticas para mejorar las mismas	Se planifican periódicamente a fin de cumplir los objetivos de la organización	Se cuentan con manuales de procedimientos o para la ejecución de las actividades de los puestos de la organización	Se realizan evaluaciones para conocer la opinión del cliente sobre el valor agregado a los productos y/o servicios de la organización	Se evalúa a los proveedores de la organización para garantizar la materia prima utilizada en los procesos de la organización	Se cuenta con un parámetro de medición de la productividad de los empleados de la organización	Constantemente se marca una medición del desempeño en el proceso de producción	Se tiene establecidos la misión, visión y valores de la empresa	Las relaciones laborales se caracterizan por los valores de la organización	El liderazgo y la comunicación son temas que se llevan a cabo dentro de la empresa	
N	Válido	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Tabla 24 Estadísticos del ítem 4 área administrativa

**Considero que la planeación, control, organización y dirección son conceptos que se emplean en las actividades diarias de la organización**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	25.0	25.0	25.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	3	75.0	75.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	

Nota: Frecuencia y porcentaje válido y acumulado del instrumento aplicado en el área administrativa

Tabla 25 Estadísticos del ítem 5 área administrativa

**Considero que son claras las funciones que debo realizar en mi puesto**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DE ACUERDO	3	75.0	75.0	75.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	1	25.0	25.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	

Nota: Frecuencia y porcentaje válido y acumulado del instrumento aplicado en el área administrativa

Tabla 26 Estadísticos del ítem 6 área administrativa

**En caso de existir algún problema dentro de la organización, puedo comunicarlo y apoyarme con otras áreas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DE ACUERDO	2	50.0	50.0	50.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	2	50.0	50.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	

Nota: Frecuencia y porcentaje válido y acumulado del instrumento aplicado en el área administrativa

Tabla 27 Estadísticos del ítem 7 área administrativa

**La organización se caracteriza por innovar en los productos ofrecidos a los clientes**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DE ACUERDO	3	75.0	75.0	75.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	1	25.0	25.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	

*Nota: Frecuencia y porcentaje válido y acumulado del instrumento aplicado en el área administrativa*

*Tabla 28 Estadísticos del ítem 8 área administrativa*

**Se cuenta con estrategias para reducir costos y aumentar los tiempos de entrega de los productos laborados**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DE ACUERDO	4	100.0	100.0	100.0

*Nota: Frecuencia y porcentaje válido y acumulado del instrumento aplicado en el área administrativa*

*Tabla 29 Estadísticos del ítem 10 área administrativa*

**La organización cuenta con las herramientas de trabajo necesarias para la elaboración de los productos ofertados**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DE ACUERDO	1	25.0	25.0	25.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	3	75.0	75.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	

*Nota: Frecuencia y porcentaje válido y acumulado del instrumento aplicado en el área administrativa*



Tabla 30 Estadísticos del ítem 14 área administrativa

**Se realizan evaluaciones para conocer la opinión del cliente sobre el valor otorgado a los productos y/o servicios de la organización**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	25.0	25.0	25.0
	DE ACUERDO	3	75.0	75.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	

*Nota: Frecuencia y porcentaje válido y acumulado del instrumento aplicado en el área administrativa*

Tabla 31 Estadísticos del ítem 15 área administrativa

**Se evalúa a los proveedores de la organización para garantizar la materia prima utilizada en los procesos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DE ACUERDO	4	100.0	100.0	100.0

*Nota: Frecuencia y porcentaje válido y acumulado del instrumento aplicado en el área administrativa*

Tabla 32 Estadísticos del ítem 16 área administrativa

**Se cuenta con un parámetro de evaluación de la productividad de los empleados de la organización**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DE ACUERDO	3	75.0	75.0	75.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	1	25.0	25.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	

*Nota: Frecuencia y porcentaje válido y acumulado del instrumento aplicado en el área administrativa*

*Tabla 33 Estadísticos del ítem 17 área administrativa*

**Constantemente se realiza una medición del desperdicio en el proceso de producción**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	25.0	25.0	25.0
	DE ACUERDO	3	75.0	75.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	

*Nota: Frecuencia y porcentaje válido y acumulado del instrumento aplicado en el área administrativa*

*Tabla 34 Estadísticos del ítem 18 área administrativa*

**Se tiene establecida la misión, visión y objetivos de la empresa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DE ACUERDO	3	75.0	75.0	75.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	1	25.0	25.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	

*Nota: Frecuencia y porcentaje válido y acumulado del instrumento aplicado en el área administrativa*

Tabla 35 Estadísticos del ítem 19 área administrativa

**Las relaciones laborales se caracterizan por los valores de la organización**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DE ACUERDO	4	100.0	100.0	100.0

*Nota: Frecuencia y porcentaje válido y acumulado del instrumento aplicado en el área administrativa*

Tabla 36 Estadísticos del ítem 20 área administrativa

**El liderazgo y la comunicación son criterios que se llevan a cabo dentro de la empresa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	25.0	25.0	25.0
	DE ACUERDO	2	50.0	50.0	75.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	1	25.0	25.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	

*Nota: Frecuencia y porcentaje válido y acumulado del instrumento aplicado en el área administrativa*

Tabla 37 Estadísticos descriptivos del número de encuestados en el instrumento para área administrativa

**Estadísticos descriptivos**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. estándar
Se hace saber a los candidatos y empleados las funciones a realizar a través de una descripción del perfil del puesto	4	4.00	5.00	4.5000	.57735
Se conocen las áreas que conforman a la organización a través de una estructura jerárquica	4	4.00	5.00	4.5000	.57735
Considero que la planeación, control, organización y dirección son conceptos que se emplean en las actividades diarias de la organización	4	3.00	5.00	4.5000	1.00000
Considero que son claras las funciones que debo realizar en mi puesto	4	4.00	5.00	4.2500	.50000
Realizo actividades que no corresponden al puesto en el que me encuentro actualmente	4	2.00	4.00	2.7500	.95743
En caso de existir algún problema dentro de la organización, puedo comunicarlo y apoyarme con otras áreas	4	4.00	5.00	4.5000	.57735
La organización se caracteriza por innovar en los productos ofrecidos a los clientes	4	4.00	5.00	4.2500	.50000
Se cuenta con estrategias para reducir costos y aumentar los tiempos de entrega de los productos laborados	4	4.00	4.00	4.0000	.00000
Considero que la empresa se adapta fácilmente a los cambios (situaciones económicas, pandemia, competencia laboral)	4	2.00	5.00	3.7500	1.25831
La organización cuenta con las herramientas de trabajo necesarias para la elaboración de los productos ofertados	4	4.00	5.00	4.7500	.50000
Se tiene conocimiento del trabajo realizado por otras organizaciones del mismo rubro de mi organización y se adoptan sus prácticas para mejoras internas	4	2.00	5.00	3.7500	1.25831
Se planifican periódicamente las actividades a realizar para cumplir los objetivos de la organización	4	3.00	5.00	4.0000	.81650
Se cuentan con manuales de procedimientos para la ejecución efectiva de las actividades de los puestos de la organización	4	2.00	4.00	3.5000	1.00000
Se realizan evaluaciones para conocer la opinión del cliente sobre el valor otorgado a los productos y/o servicios de la organización	4	1.00	4.00	3.2500	1.50000
Se evalúa a los proveedores de la organización para garantizar la materia prima utilizada en los procesos	4	4.00	4.00	4.0000	.00000
Se cuenta con un parámetro de evaluación de la productividad de los empleados de la organización	4	4.00	5.00	4.2500	.50000
Constantemente se realiza una medición del desperdicio en el proceso de producción	4	3.00	4.00	3.7500	.50000
Se tiene establecida la misión, visión y objetivos de la empresa	4	4.00	5.00	4.2500	.50000
Las relaciones laborales se caracterizan por los valores de la organización	4	4.00	4.00	4.0000	.00000
El liderazgo y la comunicación son criterios que se llevan a cabo dentro de la empresa	4	3.00	5.00	4.0000	.81650
N válido (por lista)	4				

*Nota: El instrumento del área administrativa fue analizado a través del programa SPSS a través*

*del valor mínimo, máximo, la media y desviación estándar*

*Tabla 38 Procesamiento de casos en el instrumento correspondiente al área administrativa*

**Resumen de procesamiento de casos**

	Válido		Casos Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Se hace saber a los candidatos y empleados las funciones a realizar a través de una descripción del perfil del puesto	4	100.0%	0	0.0%	4	100.0%
Se conocen las áreas que conforman a la organización a través de una estructura jerárquica	4	100.0%	0	0.0%	4	100.0%
Considero que la planeación, control, organización y dirección son conceptos que se emplean en las actividades diarias de la organización	4	100.0%	0	0.0%	4	100.0%
Considero que son claras las funciones que debo realizar en mi puesto	4	100.0%	0	0.0%	4	100.0%
Realizo actividades que no corresponden al puesto en el que me encuentro actualmente	4	100.0%	0	0.0%	4	100.0%
En caso de existir algún problema dentro de la organización, puedo comunicarlo y apoyarme con otras áreas	4	100.0%	0	0.0%	4	100.0%
La organización se caracteriza por innovar en los productos ofrecidos a los clientes	4	100.0%	0	0.0%	4	100.0%
Se cuenta con estrategias para reducir costos y aumentar los tiempos de entrega de los productos laborados	4	100.0%	0	0.0%	4	100.0%
Considero que la empresa se adapta fácilmente a los cambios (situaciones económicas, pandemia, competencia laboral)	4	100.0%	0	0.0%	4	100.0%
La organización cuenta con las herramientas de trabajo necesarias para la elaboración de los productos ofertados	4	100.0%	0	0.0%	4	100.0%
Se tiene conocimiento del trabajo realizado por otras organizaciones del mismo rubro de mi organización y se adoptan sus prácticas para mejoras internas	4	100.0%	0	0.0%	4	100.0%
Se planifican periódicamente las actividades a realizar para cumplir los objetivos de la organización	4	100.0%	0	0.0%	4	100.0%
Se cuentan con manuales de procedimientos para la ejecución efectiva de las actividades de los puestos de la organización	4	100.0%	0	0.0%	4	100.0%
Se realizan evaluaciones para conocer la opinión del cliente sobre el valor otorgado a los productos y/o servicios de la organización	4	100.0%	0	0.0%	4	100.0%
Se evalúa a los proveedores de la organización para garantizar la materia prima utilizada en los procesos	4	100.0%	0	0.0%	4	100.0%
Se cuenta con un parámetro de evaluación de la productividad de los empleados de la organización	4	100.0%	0	0.0%	4	100.0%
Constantemente se realiza una medición del desperdicio en el proceso de producción	4	100.0%	0	0.0%	4	100.0%
Se tiene establecida la misión, visión y objetivos de la empresa	4	100.0%	0	0.0%	4	100.0%
Las relaciones laborales se caracterizan por los valores de la organización	4	100.0%	0	0.0%	4	100.0%
El liderazgo y la comunicación son criterios que se llevan a cabo dentro de la empresa	4	100.0%	0	0.0%	4	100.0%

*Nota: En esta tabla se visualiza el porcentaje de respuestas y validación del instrumento aplicado en el área administrativa.*

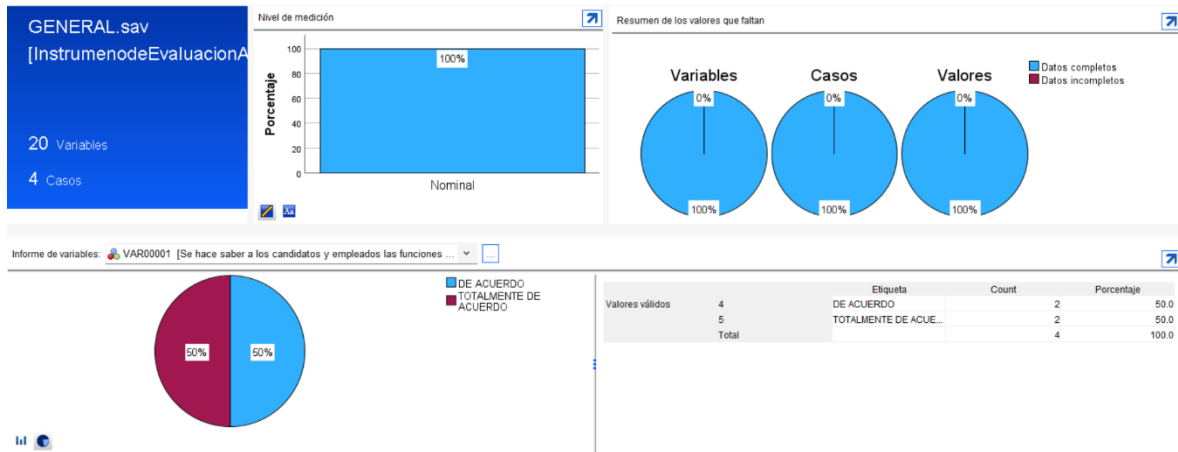
*Tabla 39 Percentiles de los datos obtenidos en la aplicación del área administrativo*

		Percentiles						
		5	10	25	50	75	90	95
Promotedo ponderado (Definición 1)	Se hace saber a los candidatos y empleados las funciones a realizar a través de una descripción del perfil del puesto	4.0000	4.0000	4.0000	4.5000	5.0000		
	Se conocen las áreas que conforman a la organización a través de una estructura jerárquica	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	5.0000		
	Considero que la planeación, control, organización y dirección son conceptos que se emplean en las actividades diarias de la organización	3.0000	3.0000	3.5000	5.0000	5.0000		
	Considero que son claras las funciones que debo realizar en mi puesto	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.7500		
	Realizo actividades que no corresponden al puesto en el que me encuentro actualmente	2.0000	2.0000	2.0000	2.0000	3.7500		
	En caso de estar algún problema dentro de la organización, puedo comunicarlo y apoyarme con otros áreas	4.0000	4.0000	4.0000	4.5000	5.0000		
	La organización se caracteriza por innovar en sus productos ofrecidos a sus clientes	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.7500		
	Se cuenta con estrategias para reducir costos y aumentar los tiempos de entrega de los productos fabricados	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
	Considero que la empresa se adapta fácilmente a los cambios (laborales, económicos, pandemia, competencia laboral)	2.0000	2.0000	2.5000	4.0000	4.7500		
	La organización cuenta con las herramientas de trabajo necesarias para la elaboración de los productos ofrecidos	4.0000	4.0000	4.2500	5.0000	5.0000		
	Se tiene consentimiento del trabajo realizado por otros organizacionales del mismo rubro de mi organización y se adoptan sus prácticas para mejoras internas	2.0000	2.0000	2.5000	4.0000	4.7500		
	Se planifican periódicamente las actividades a realizar para cumplir los objetivos de la organización	3.0000	3.0000	3.2500	4.0000	4.7500		
	Se cuentan con manuales de procedimientos para la ejecución efectiva de las actividades de los puestos de la organización	2.0000	2.0000	2.5000	4.0000	4.0000		
	Se realizan evaluaciones para conocer la opinión del cliente sobre el valor otorgado a los productos y/o servicios de la organización	1.0000	1.0000	1.7500	4.0000	4.0000		
	Se evalúa a los proveedores de la organización para garantizar la mejor prima utilizada en los procesos	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
	Se cuenta con un parámetro de evaluación de la productividad de los empleados de la organización	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.7500		
	Constantemente se realiza una medición del desempeño en el proceso de producción	3.0000	3.0000	3.2500	4.0000	4.0000		
	Se tiene establecida la misión, visión y objetivos de la empresa	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.7500		
	Las relaciones laborales se caracterizan por los valores de la organización	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
	El liderazgo y comunicación son efectivos que se favorece a cabo dentro de la empresa	3.0000	3.0000	3.2500	4.0000	4.7500		
Bisagras de Tuley	Se hace saber a los candidatos y empleados las funciones a realizar a través de una descripción del perfil del puesto			4.0000	4.0000	5.0000		
	Se conocen las áreas que conforman a la organización a través de una estructura jerárquica			4.0000	4.0000	5.0000		
	Considero que la planeación, control, organización y dirección son conceptos que se emplean en las actividades diarias de la organización			4.0000	5.0000	5.0000		
	Considero que son claras las funciones que debo realizar en mi puesto			4.0000	4.0000	4.5000		
	Realizo actividades que no corresponden al puesto en el que me encuentro actualmente			2.0000	2.0000	3.0000		
	En caso de estar algún problema dentro de la organización, puedo comunicarlo y apoyarme con otros áreas			4.0000	4.0000	5.0000		
	La organización se caracteriza por innovar en sus productos ofrecidos a sus clientes			4.0000	4.0000	4.5000		
	Se cuenta con estrategias para reducir costos y aumentar los tiempos de entrega de los productos fabricados			4.0000	4.0000	4.0000		
	Considero que la empresa se adapta fácilmente a los cambios (laborales, económicos, pandemia, competencia laboral)			3.0000	4.0000	4.5000		
	La organización cuenta con las herramientas de trabajo necesarias para la elaboración de los productos ofrecidos			4.5000	5.0000	5.0000		
	Se tiene consentimiento del trabajo realizado por otros organizacionales del mismo rubro de mi organización y se adoptan sus prácticas para mejoras internas			3.0000	4.0000	4.5000		
	Se planifican periódicamente las actividades a realizar para cumplir los objetivos de la organización			3.5000	4.0000	4.5000		
	Se cuentan con manuales de procedimientos para la ejecución efectiva de las actividades de los puestos de la organización			3.0000	4.0000	4.0000		
	Se realizan evaluaciones para conocer la opinión del cliente sobre el valor otorgado a los productos y/o servicios de la organización			2.5000	4.0000	4.0000		
	Se evalúa a los proveedores de la organización para garantizar la mejor prima utilizada en los procesos			4.0000	4.0000	4.0000		
	Se cuenta con un parámetro de evaluación de la productividad de los empleados de la organización			4.0000	4.0000	4.5000		
	Constantemente se realiza una medición del desempeño en el proceso de producción			3.5000	4.0000	4.0000		
	Se tiene establecida la misión, visión y objetivos de la empresa			4.0000	4.0000	4.7500		
	Las relaciones laborales se caracterizan por los valores de la organización			4.0000	4.0000	4.0000		
	El liderazgo y comunicación son efectivos que se favorece a cabo dentro de la empresa			3.5000	4.0000	4.5000		



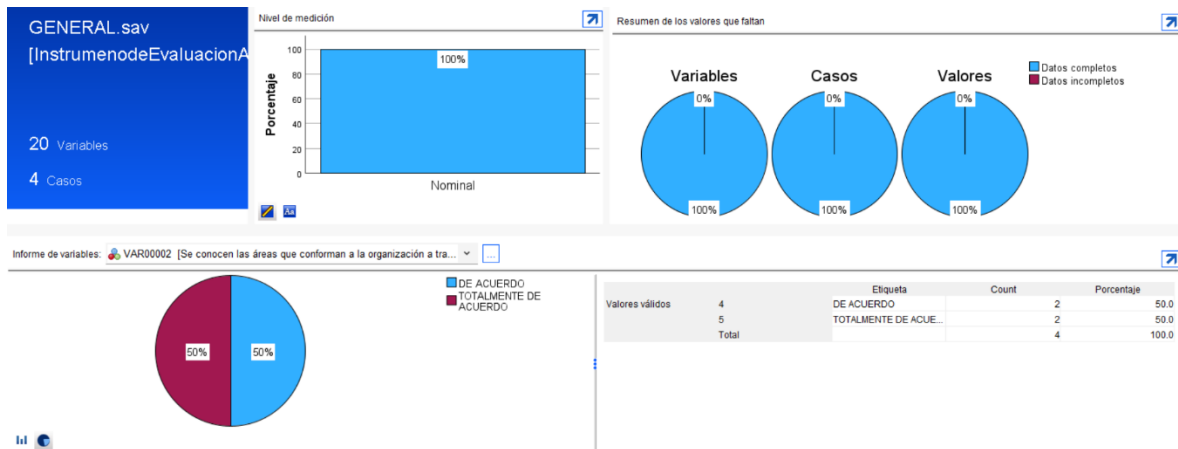
Nota: Se muestra los percentiles del instrumento aplicado en el área administrativa.

Ilustración 19 Gráfico de datos generales ítem 1 área administrativa



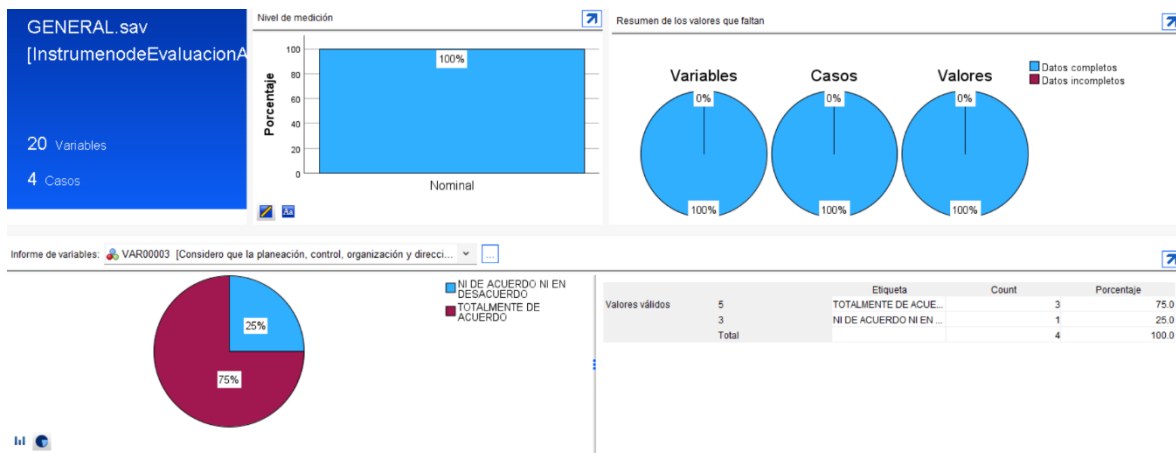
Nota: Porcentaje total de las respuestas de los encuestados aplicados para su análisis

Ilustración 20 Gráfico de datos generales ítem 2 área administrativa



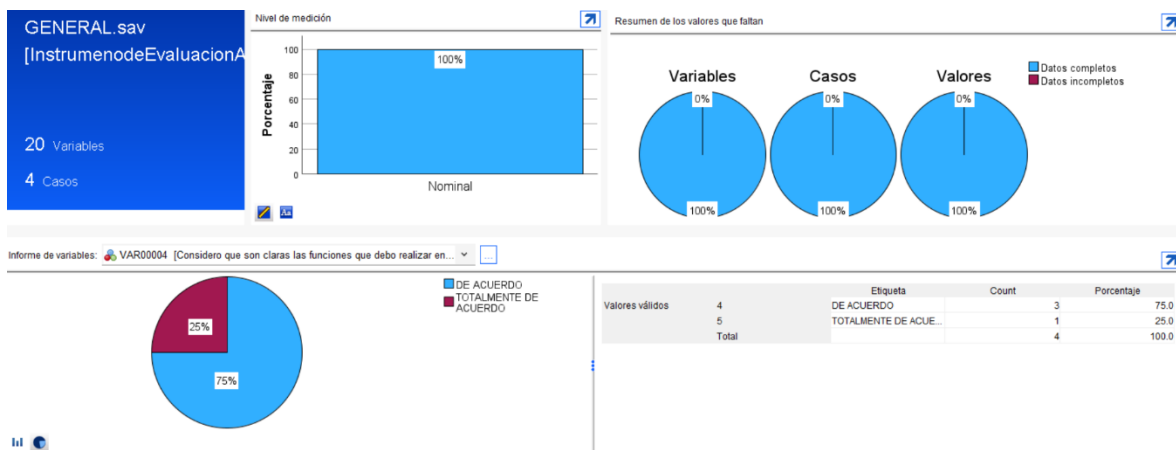
Nota: Porcentaje total de las respuestas de los encuestados aplicados para su análisis

Ilustración 21 Gráfico de datos generales ítem 3 área administrativa



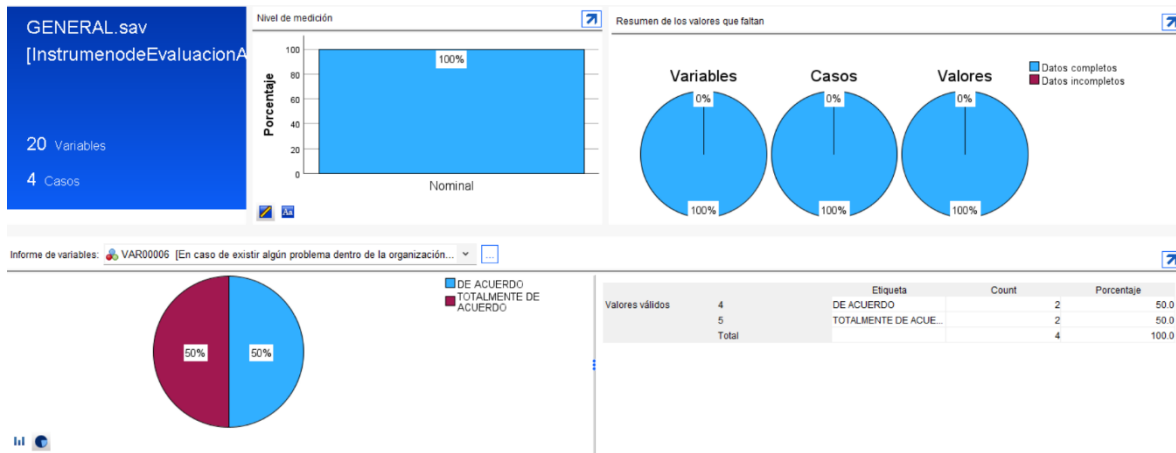
Nota: Porcentaje total de las respuestas de los encuestados aplicados para su análisis

Ilustración 22 Gráfico de datos generales ítem 4 área administrativa



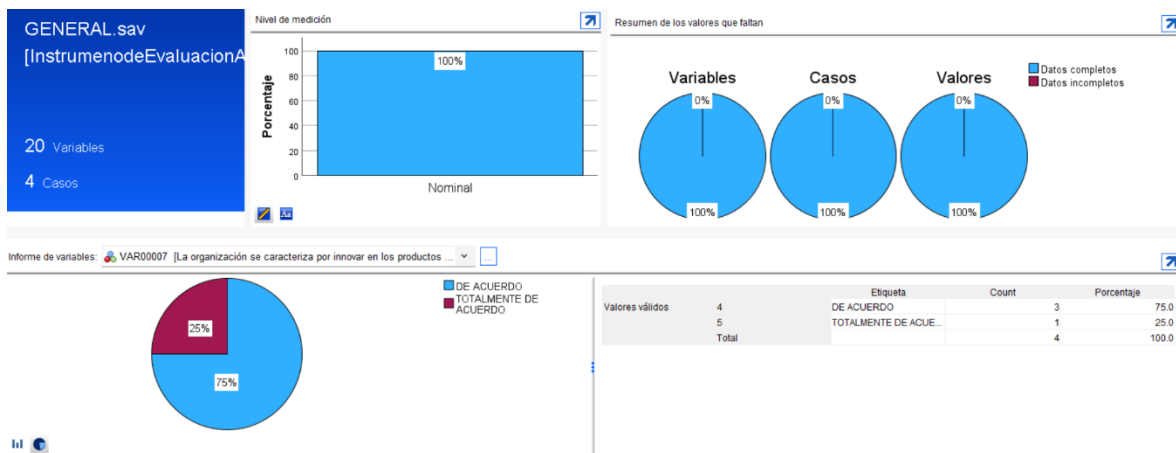
Nota: Porcentaje total de las respuestas de los encuestados aplicados para su análisis

Ilustración 23 Gráfico de datos generales ítem 6 área administrativa



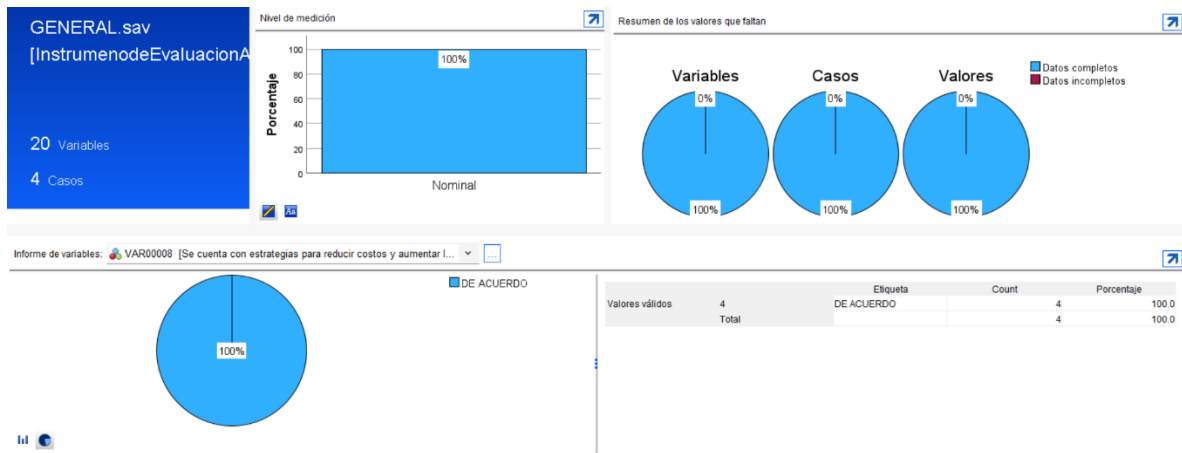
Nota: Porcentaje total de las respuestas de los encuestados aplicados para su análisis

Ilustración 24 Gráfico de datos generales ítem 7 área administrativa



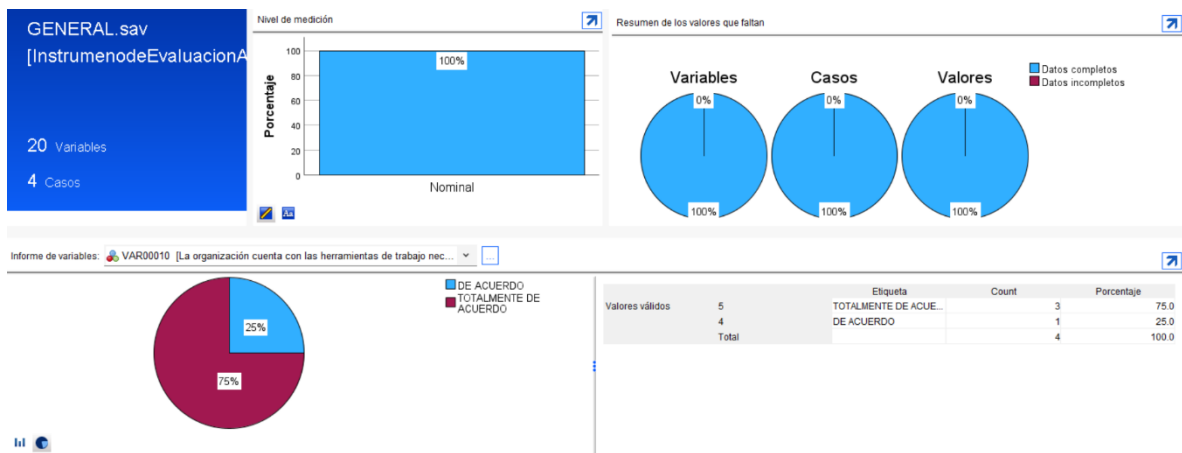
Nota: Porcentaje total de las respuestas de los encuestados aplicados para su análisis

Ilustración 25 Gráfico de datos generales ítem 8 área administrativa



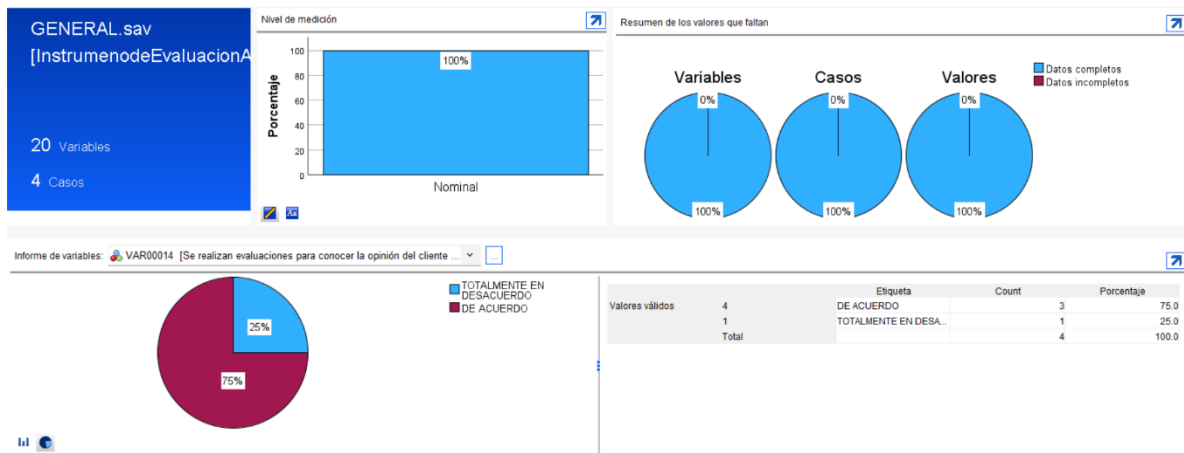
Nota: Porcentaje total de las respuestas de los encuestados aplicados para su análisis

Ilustración 26 Gráfico de datos generales ítem 10 área administrativa



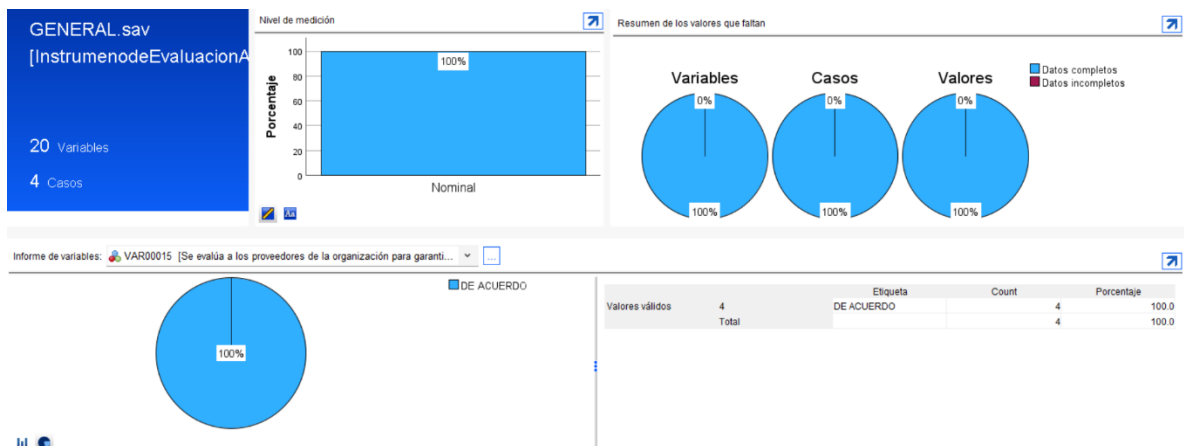
Nota: Porcentaje total de las respuestas de los encuestados aplicados para su análisis

Ilustración 27 Gráfico de datos generales ítem 14 área administrativa



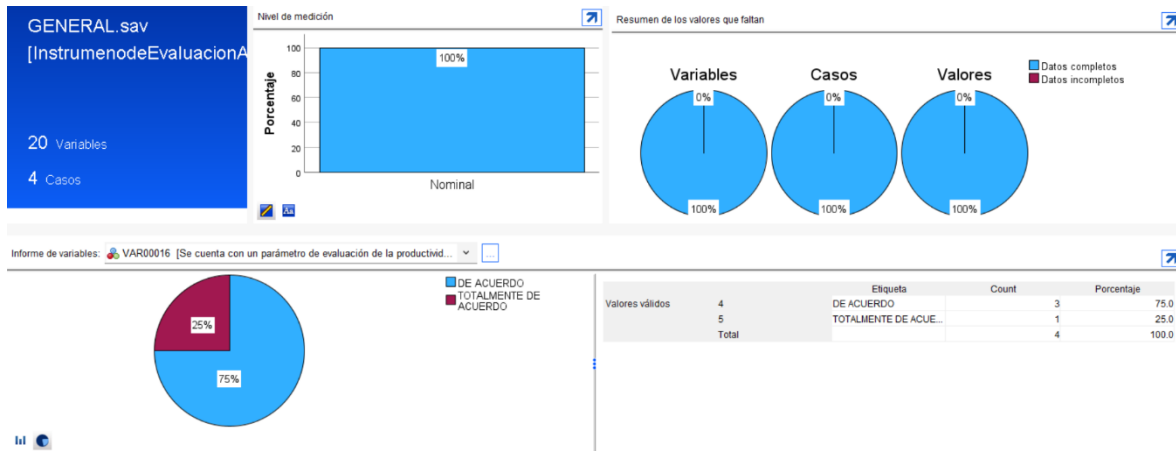
Nota: Porcentaje total de las respuestas de los encuestados aplicados para su análisis

Ilustración 28 Gráfico de datos generales ítem 15 área administrativa



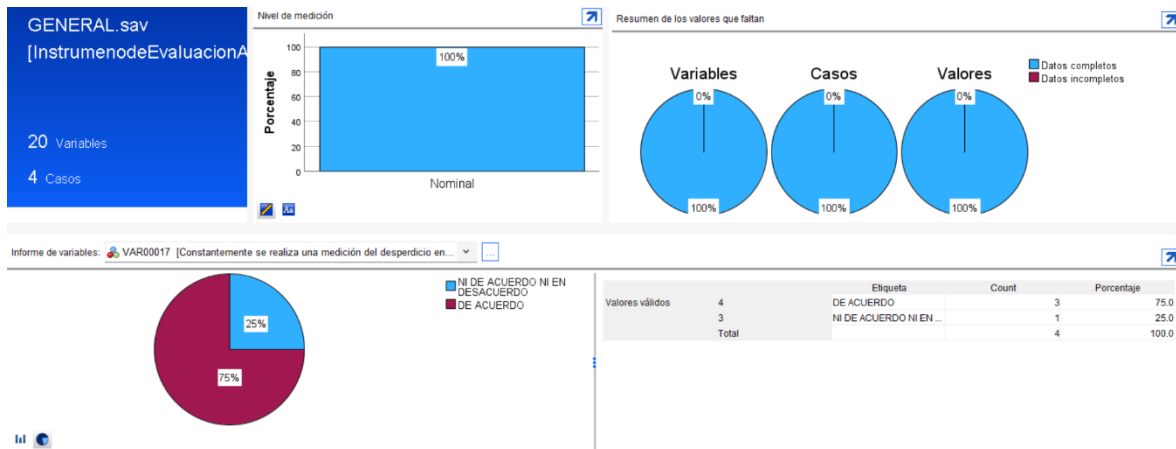
Nota: Porcentaje total de las respuestas de los encuestados aplicados para su análisis

Ilustración 29 Gráfico de datos generales ítem 16 área administrativa



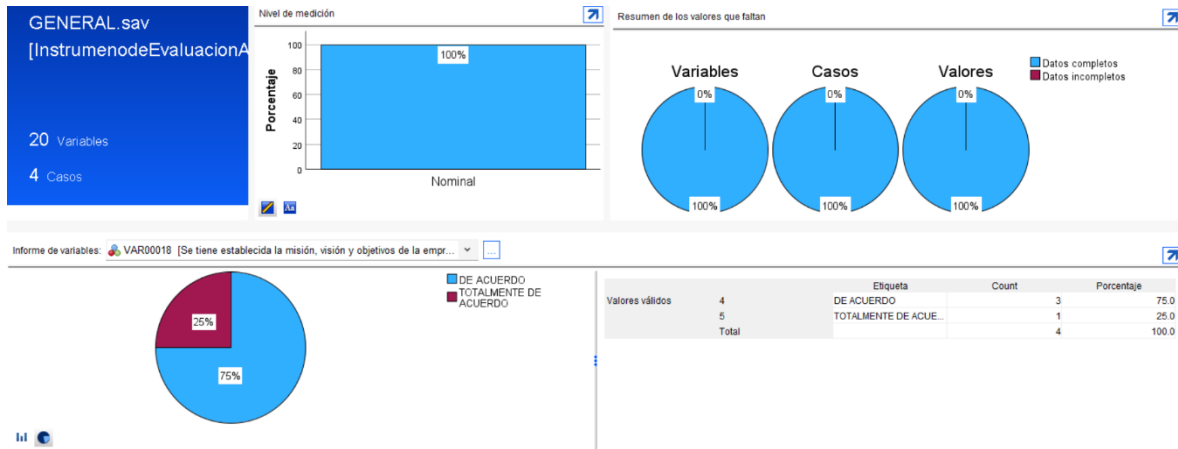
Nota: Porcentaje total de las respuestas de los encuestados aplicados para su análisis

Ilustración 30 Gráfico de datos generales ítem 17 área administrativa



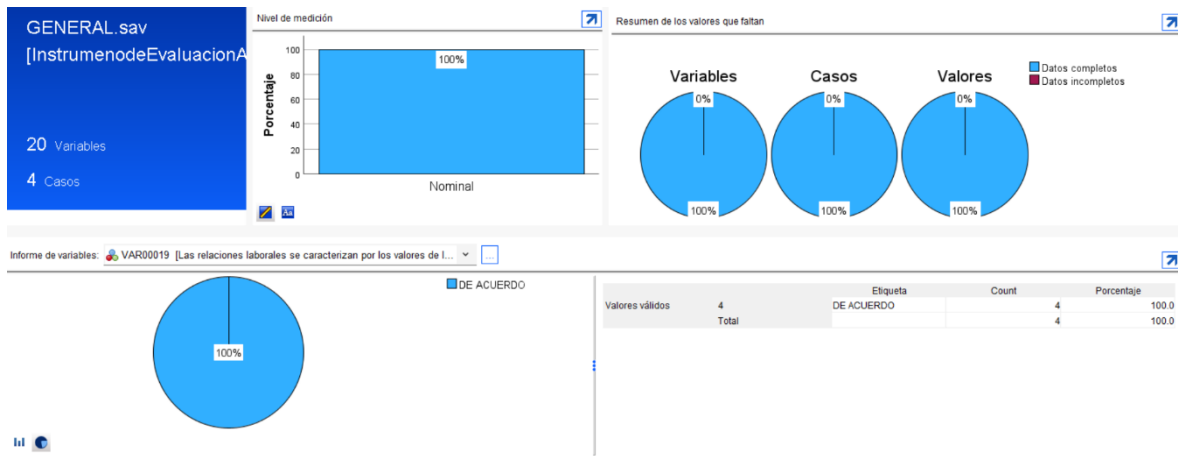
Nota: Porcentaje total de las respuestas de los encuestados aplicados para su análisis

Ilustración 31 Gráfico de datos generales ítem 18 área administrativa



Nota: Porcentaje total de las respuestas de los encuestados aplicados para su análisis

Ilustración 32 Gráfico de datos generales ítem 19 área administrativa



Nota: Porcentaje total de las respuestas de los encuestados aplicados para su análisis

Ilustración 33 Gráfico de datos generales ítem 20 área administrativa



Nota: Porcentaje total de las respuestas de los encuestados aplicados para su análisis

Tabla 40 Elaboración de preguntas para instrumento de aplicación al área de producción variable independiente

VARIABLE	DIMENSION	INDICADR	PREGUNTA
PLANEACIÓN ESTRATEGICA	PROCESOS ADMINISTRATIVOS	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	¿Identifico las funciones de mi puesto de trabajo?
		ORGANIGRAMA	¿Tengo conocimiento de las áreas que conforman a la organización donde trabajo?
	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	CANALES DE COMUNICACIÓN	¿Tengo claro con quien debo dirigirme en caso de algún conflicto o duda



			sobre mis actividades laborales?
	INNOVACIÓN	ADAPTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	¿Considero que mi organización se adapta de manera correcta a los cambios previstos en el día a día?
	BENCHMARKING	ESTRATEGIAS DE MEJORA INTERNA	¿La gerencia nos notifica sobre estrategias y/o productos a implementar de acuerdo al análisis realizado a otras empresas?

Nota: En esta tabla se visualiza la variable independiente, sus respectivos indicadores y las preguntas que se obtuvieron para evaluar a los colaboradores del área de producción.

Tabla 41 Elaboración de preguntas para instrumento aplicado al área de producción variable independiente

VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	PREGUNTAS
----------	-----------	-------------	-----------

DESARROLLO ORGANIZACIONAL	PLANEACIÓN	PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES	¿Cuento con una planeación para la realización de mis actividades diarias de trabajo?
	CALIDAD	CONTROL DE CALIDAD	¿La gerencia realiza una valoración de la calidad del producto?
	PRODUCTIVIDAD	CONTROL DE DESPERDICIO	¿Se realiza una supervisión del desperdicio en el proceso de producción?
	CULTURA ORGANIZACIONAL	FILOSOFIA EMPRESARIAL	¿Considero que tengo la libertad de comunicar mis ideas para mejorar los procesos de producción?  ¿Considero que la gerencia se caracteriza por su liderazgo y

			comunicación efectiva?
--	--	--	------------------------

Nota: En esta tabla se visualiza la variable independiente, sus respectivos indicadores y las preguntas que se obtuvieron para evaluar a los colaboradores del área de producción.

A continuación, se presenta el instrumento de recolección de datos para el personal de producción, las respuestas se muestran en los anexos:

Tabla 42 Instrumento de recolección de datos área de producción

No	Pregunta	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO NI DESACUERDO	DE EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1	¿Identifico las funciones de mi puesto de trabajo?					
2	¿Tengo conocimiento de las áreas que					

	conforman a la organización donde trabajo?					
3	¿Tengo claro con quien debo dirigirme en caso de algún conflicto o duda sobre mis actividades laborales?					
4	¿Considero que mi organización se adapta de manera correcta a los cambios previstos en el día a día?					

5	<p>¿La gerencia nos notifica sobre estrategias y/o productos a implementar de acuerdo al análisis realizado a otras empresas?</p>					
6	<p>¿Cuento con una planeación para la realización de mis actividades diarias de trabajo?</p>					
7	<p>¿La gerencia</p>					

	realiza una valoración de la calidad del producto?					
8	¿Se realiza una supervisión del desperdicio en el proceso de producción ?					
9	¿Considero que tengo la libertad de comunicar mis ideas para mejorar los procesos de producción ?					

10	¿Considero que la gerencia se caracteriza por su liderazgo y comunicación efectiva?										
----	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Tabla 43 Resultados del instrumento de evaluación del área de producción

Sujeto	ITEM 1	ITEM 2	ITEM 3	ITEM 4	ITEM 5	ITEM 6	ITEM 7	ITEM 8	ITEM 9	ITEM 10	TOT AL
1	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	46
2	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	46
3	4	4	3	4	2	4	4	2	4	4	35
4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	44
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	39
6	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	44
7	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	45
8	5	5	4	3	1	5	4	5	1	1	34
9	4	3	5	3	3	4	4	4	3	4	37
10	4	5	4	2	4	5	2	3	5	4	38
11	3	3	4	4	5	3	4	3	4	4	37

12	4	4	3	5	4	3	4	4	4	4	39
13	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	33
VARIA	0.591	0.639	0.485	0.591	1.609	0.639	0.615	0.686	1.230	1.076	26.09
NZA	716	053	207	716	467	053	385	391	769	923	467

Nota: Resultados del instrumento de evaluación en el área de producción, con el total de sujetos e ítems, además de la obtención de la varianza por cada ítem que permitió obtener el porcentaje de fiabilidad a través de la fórmula del alfa de Cronbach.

Tabla 44 Estadísticos del total de respuestas válidas del instrumento aplicado en el área de producción

		Estadísticos										
		¿Identifico las funciones de mi puesto de trabajo?	¿Tengo conocimiento de las áreas que conforman a la organización donde trabajo?	¿Tengo claro con quien debo dirigirme en caso de algún conflicto o duda sobre mis actividades laborales?	¿Considero que mi organización se adapta de manera correcta a los cambios previstos en el día a día?	¿La gerencia nos notifica sobre estrategias y/o productos a implementar de acuerdo al análisis realizado a otras empresas?	¿Cuento con una planeación para la realización de mis actividades diarias de trabajo?	¿La gerencia realiza una valoración de la calidad del producto?	¿Se realiza una supervisión del desperdicio en el proceso de producción?	¿Considero que tengo la libertad de comunicar mis ideas para mejorar los procesos de producción?	¿Considero que la gerencia se caracteriza por su liderazgo y comunicación efectiva?	
N	Válido	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Nota: Se realiza la validación de respuestas de cada ítem en el programa SPSS

Tabla 45 . Estadísticos del ítem 1 área de producción

¿Identifico las funciones de mi puesto de trabajo?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	23.1	23.1	23.1
	DE ACUERDO	5	38.5	38.5	61.5
	TOTALMENTE DE ACUERDO	5	38.5	38.5	100.0
	Total	13	100.0	100.0	



Nota: Frecuencia y porcentaje válido y acumulado del instrumento aplicado en el área de producción.

Tabla 46 Estadísticos del ítem 2 área de producción

**¿Tengo conocimiento de las áreas que conforman a la organización donde trabajo?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	23.1	23.1	23.1
	DE ACUERDO	4	30.8	30.8	53.8
	TOTALMENTE DE ACUERDO	6	46.2	46.2	100.0
	Total	13	100.0	100.0	

Nota: Frecuencia y porcentaje válido y acumulado del instrumento aplicado en el área de producción.

Tabla 47 Estadísticos del ítem 3 área de producción

**¿Tengo claro con quien debo dirigirme en caso de algún conflicto o duda sobre mis actividades laborales?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	15.4	15.4	15.4
	DE ACUERDO	6	46.2	46.2	61.5
	TOTALMENTE DE ACUERDO	5	38.5	38.5	100.0
	Total	13	100.0	100.0	

Frecuencia y porcentaje válido y acumulado del instrumento aplicado en el área de producción.

Tabla 48 Estadísticos del ítem 6 área de producción

**¿Cuento con una planeación para la realización de mis actividades diarias de trabajo?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	23.1	23.1	23.1
	DE ACUERDO	4	30.8	30.8	53.8
	TOTALMENTE DE ACUERDO	6	46.2	46.2	100.0
	Total	13	100.0	100.0	

Nota: Frecuencia y porcentaje válido y acumulado del instrumento aplicado en el área de producción.

*Tabla 49 Estadísticos del ítem 7 área de producción*

**¿La gerencia realiza una valoración de la calidad del producto?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	1	7.7	7.7	7.7
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	7.7	7.7	15.4
	DE ACUERDO	8	61.5	61.5	76.9
	TOTALMENTE DE ACUERDO	3	23.1	23.1	100.0
	Total	13	100.0	100.0	

Nota: Frecuencia y porcentaje válido y acumulado del instrumento aplicado en el área de producción.

*Tabla 50 Estadístico del ítem 9 área de producción*

**¿Considero que tengo la libertad de comunicar mis ideas para mejorar los procesos de producción?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	7.7	7.7	7.7
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	15.4	15.4	23.1
	DE ACUERDO	5	38.5	38.5	61.5
	TOTALMENTE DE ACUERDO	5	38.5	38.5	100.0
	Total	13	100.0	100.0	

Nota: Frecuencia y porcentaje válido y acumulado del instrumento aplicado en el área de producción.

Tabla 51 Estadísticos del ítem 10 área de producción

**¿Considero que la gerencia se caracteriza por su liderazgo y comunicación efectiva?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	7.7	7.7	7.7
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	7.7	7.7	15.4
	DE ACUERDO	7	53.8	53.8	69.2
	TOTALMENTE DE ACUERDO	4	30.8	30.8	100.0
	Total	13	100.0	100.0	

Nota: Frecuencia y porcentaje válido y acumulado del instrumento aplicado en el área de producción.

Tabla 52 Estadísticos descriptivos del instrumento aplicado en el área de producción.

**Estadísticos descriptivos**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. estándar
¿Identifico las funciones de mi puesto de trabajo?	13	3.00	5.00	4.1538	.80064
¿Tengo conocimiento de las áreas que conforman a la organización donde trabajo?	13	3.00	5.00	4.2308	.83205
¿Tengo claro con quien debo dirigirme en caso de algún conflicto o duda sobre mis actividades laborales?	13	3.00	5.00	4.2308	.72501
¿Considero que mi organización se adapta de manera correcta a los cambios previstos en el día a día?	13	2.00	5.00	3.8462	.80064
¿La gerencia nos notifica sobre estrategias y/o productos a implementar de acuerdo al análisis realizado a otras empresas?	13	1.00	5.00	3.9231	1.32045
¿Cuento con una planeación para la realización de mis actividades diarias de trabajo?	13	3.00	5.00	4.2308	.83205
¿La gerencia realiza una valoración de la calidad del producto?	13	2.00	5.00	4.0000	.81650
¿Se realiza una supervisión del desperdicio en el proceso de producción?	13	2.00	5.00	3.9231	.86232
¿Considero que tengo la libertad de comunicar mis ideas para mejorar los procesos de producción?	13	1.00	5.00	4.0000	1.15470
¿Considero que la gerencia se caracteriza por su liderazgo y comunicación efectiva?	13	1.00	5.00	4.0000	1.08012
N válido (por lista)	13				

Nota: En esta tabla se puede observar el puntaje mínimo, puntaje máximo la media de acuerdo a estos valores y la desviación estándar.

*Tabla 53 Resumen de procesamiento de casos del instrumento aplicado en el área de producción parte I.*

### Resumen de procesamiento de casos

	Incluido		Casos Excluido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
¿Identifico las funciones de mi puesto de trabajo? * ¿Cuento con una planeación para la realización de mis actividades diarias de trabajo?	13	100.0%	0	0.0%	13	100.0%
¿Tengo conocimiento de las áreas que conforman a la organización donde trabajo? * ¿Cuento con una planeación para la realización de mis actividades diarias de trabajo?	13	100.0%	0	0.0%	13	100.0%
¿Tengo claro con quien debo dirigirme en caso de algún conflicto o duda sobre mis actividades laborales? * ¿Cuento con una planeación para la realización de mis actividades diarias de trabajo?	13	100.0%	0	0.0%	13	100.0%
¿Considero que mi organización se adapta de manera correcta a los cambios previstos en el día a día? * ¿Cuento con una planeación para la realización de mis actividades diarias de trabajo?	13	100.0%	0	0.0%	13	100.0%
¿La gerencia nos notifica sobre estrategias y/o productos a implementar de acuerdo al análisis realizado a otras empresas? * ¿Cuento con una planeación para la realización de mis actividades diarias de trabajo?	13	100.0%	0	0.0%	13	100.0%
¿Identifico las funciones de mi puesto de trabajo? * ¿Considero que la gerencia se caracteriza por su liderazgo y comunicación efectiva?	13	100.0%	0	0.0%	13	100.0%
¿Tengo conocimiento de las áreas que conforman a la organización donde trabajo? * ¿Considero que la gerencia se caracteriza por su liderazgo y comunicación efectiva?	13	100.0%	0	0.0%	13	100.0%
¿Tengo claro con quien debo dirigirme en caso de algún conflicto o duda sobre mis actividades laborales? * ¿Considero que la gerencia se caracteriza por su liderazgo y comunicación efectiva?	13	100.0%	0	0.0%	13	100.0%
¿Considero que mi organización se adapta de manera correcta a los cambios previstos en el día a día? * ¿Considero que la gerencia se caracteriza por su liderazgo y comunicación efectiva?	13	100.0%	0	0.0%	13	100.0%
¿La gerencia nos notifica sobre estrategias y/o productos a implementar de acuerdo al análisis realizado a otras empresas? * ¿Considero que la gerencia se caracteriza por su liderazgo y comunicación efectiva?	13	100.0%	0	0.0%	13	100.0%
¿Identifico las funciones de mi puesto de trabajo? * ¿Considero que tengo la libertad de comunicar mis ideas para mejorar los	13	100.0%	0	0.0%	13	100.0%

Nota: Se realiza un resumen general de los porcentajes que reflejan la validez de las respuestas de los encuestados.

*Tabla 54 Resumen de procesamiento de casos del instrumento aplicado en el área de producción parte II.*

¿Tengo conocimiento de las áreas que conforman a la organización donde trabajo? * ¿Considero que tengo la libertad de comunicar mis ideas para mejorar los procesos de producción?	13	100.0%	0	0.0%	13	100.0%
¿Tengo claro con quien debo dirigirme en caso de algún conflicto o duda sobre mis actividades laborales? * ¿Considero que tengo la libertad de comunicar mis ideas para mejorar los procesos de producción?	13	100.0%	0	0.0%	13	100.0%
¿Considero que mi organización se adapta de manera correcta a los cambios previstos en el día a día? * ¿Considero que tengo la libertad de comunicar mis ideas para mejorar los procesos de producción?	13	100.0%	0	0.0%	13	100.0%
¿La gerencia nos notifica sobre estrategias y/o productos a implementar de acuerdo al análisis realizado a otras empresas? * ¿Considero que tengo la libertad de comunicar mis ideas para mejorar los procesos de producción?	13	100.0%	0	0.0%	13	100.0%
¿Identifico las funciones de mi puesto de trabajo? * ¿Se realiza una supervisión del desperdicio en el proceso de producción?	13	100.0%	0	0.0%	13	100.0%
¿Tengo conocimiento de las áreas que conforman a la organización donde trabajo? * ¿Se realiza una supervisión del desperdicio en el proceso de producción?	13	100.0%	0	0.0%	13	100.0%
¿Tengo claro con quien debo dirigirme en caso de algún conflicto o duda sobre mis actividades laborales? * ¿Se realiza una supervisión del desperdicio en el proceso de producción?	13	100.0%	0	0.0%	13	100.0%
¿Considero que mi organización se adapta de manera correcta a los cambios previstos en el día a día? * ¿Se realiza una supervisión del desperdicio en el proceso de producción?	13	100.0%	0	0.0%	13	100.0%
¿La gerencia nos notifica sobre estrategias y/o productos a implementar de acuerdo al análisis realizado a otras empresas? * ¿Se realiza una supervisión del desperdicio en el proceso de producción?	13	100.0%	0	0.0%	13	100.0%
¿Identifico las funciones de mi puesto de trabajo? * ¿La gerencia realiza una valoración de la calidad del producto?	13	100.0%	0	0.0%	13	100.0%
¿Tengo conocimiento de las áreas que conforman a la organización donde trabajo? * ¿La gerencia realiza una valoración de la calidad del producto?	13	100.0%	0	0.0%	13	100.0%
¿Tengo claro con quien debo dirigirme en caso de algún conflicto o duda sobre mis actividades laborales? * ¿La gerencia realiza una valoración de la calidad del producto?	13	100.0%	0	0.0%	13	100.0%
¿Considero que mi organización se adapta de manera correcta a los cambios previstos en el día a día? * ¿La gerencia realiza una valoración de la calidad del producto?	13	100.0%	0	0.0%	13	100.0%
¿La gerencia nos notifica sobre estrategias y/o productos a implementar de acuerdo al análisis realizado a otras empresas? * ¿La gerencia realiza una valoración de la calidad del producto?	13	100.0%	0	0.0%	13	100.0%

Nota: Se realiza un resumen general de los porcentajes que reflejan la valides de las respuestas de los encuestados.

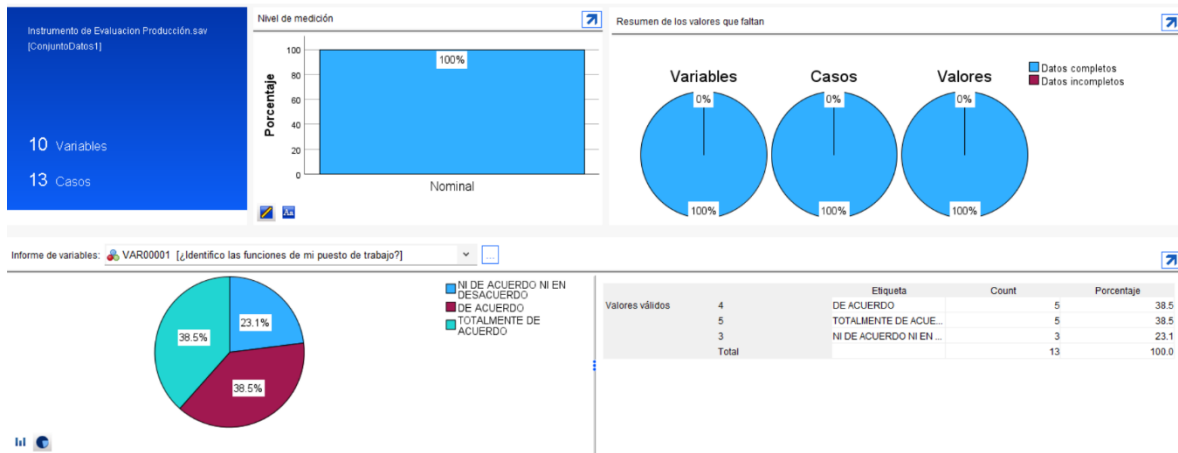
Tabla 55 Percentil del instrumento aplicado en el área de producción.

		Percentiles						
		5	10	25	Percentiles			
					50	75	90	95
Promedio ponderado (Definición 1)	¿Identifico las funciones de mi puesto de trabajo?	3.0000	3.0000	3.5000	4.0000	5.0000	5.0000	.
	¿Tengo conocimiento de las áreas que conforman a la organización donde trabajo?	3.0000	3.0000	3.5000	4.0000	5.0000	5.0000	.
	¿Tengo claro con quien debo dirigirme en caso de algún conflicto o duda sobre mis actividades laborales?	3.0000	3.0000	4.0000	4.0000	5.0000	5.0000	.
	¿Considero que mi organización se adapta de manera correcta a los cambios previstos en el día a día?	2.0000	2.4000	3.5000	4.0000	4.0000	5.0000	.
	¿La gerencia nos notifica sobre estrategias y/o productos a implementar de acuerdo al análisis realizado a otras empresas?	1.0000	1.4000	3.0000	4.0000	5.0000	5.0000	.
	¿Cuento con una planeación para la realización de mis actividades diarias de trabajo?	3.0000	3.0000	3.5000	4.0000	5.0000	5.0000	.
	¿La gerencia realiza una valoración de la calidad del producto?	2.0000	2.4000	4.0000	4.0000	4.5000	5.0000	.
	¿Se realiza una supervisión del desperdicio en el proceso de producción?	2.0000	2.4000	3.5000	4.0000	4.5000	5.0000	.
	¿Considero que tengo la libertad de comunicar mis ideas para mejorar los procesos de producción?	1.0000	1.8000	3.5000	4.0000	5.0000	5.0000	.
	¿Considero que la gerencia se caracteriza por su liderazgo y comunicación efectiva?	1.0000	1.8000	4.0000	4.0000	5.0000	5.0000	.
Bisagras de Tukey	¿Identifico las funciones de mi puesto de trabajo?			4.0000	4.0000	5.0000		
	¿Tengo conocimiento de las áreas que conforman a la organización donde trabajo?			4.0000	4.0000	5.0000		
	¿Tengo claro con quien debo dirigirme en caso de algún conflicto o duda sobre mis actividades laborales?			4.0000	4.0000	5.0000		
	¿Considero que mi organización se adapta de manera correcta a los cambios previstos en el día a día?			4.0000	4.0000	4.0000		
	¿La gerencia nos notifica sobre estrategias y/o productos a implementar de acuerdo al análisis realizado a otras empresas?			3.0000	4.0000	5.0000		
	¿Cuento con una planeación para la realización de mis actividades diarias de trabajo?			4.0000	4.0000	5.0000		
	¿La gerencia realiza una valoración de la calidad del producto?			4.0000	4.0000	4.0000		
	¿Se realiza una supervisión del desperdicio en el proceso de producción?			4.0000	4.0000	4.0000		
	¿Considero que tengo la libertad de comunicar mis ideas para mejorar los procesos de producción?			4.0000	4.0000	5.0000		
	¿Considero que la gerencia se caracteriza por su liderazgo y comunicación efectiva?			4.0000	4.0000	5.0000		

Nota: Se realiza un análisis del percentil y el medio ponderado de acuerdo a los resultados, encuestados y numero de ítems.

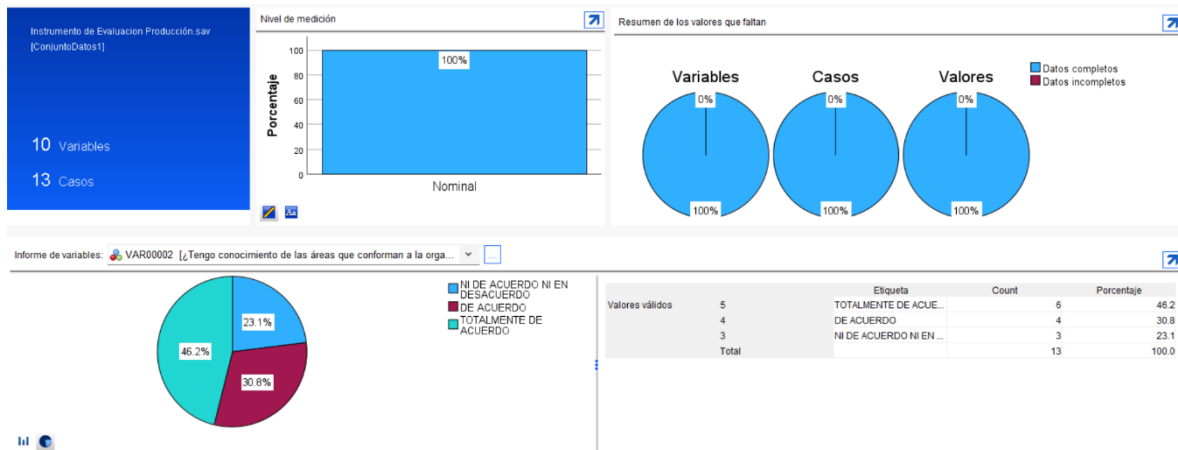


Ilustración 34 Gráfico de datos generales ítem 1 área de producción



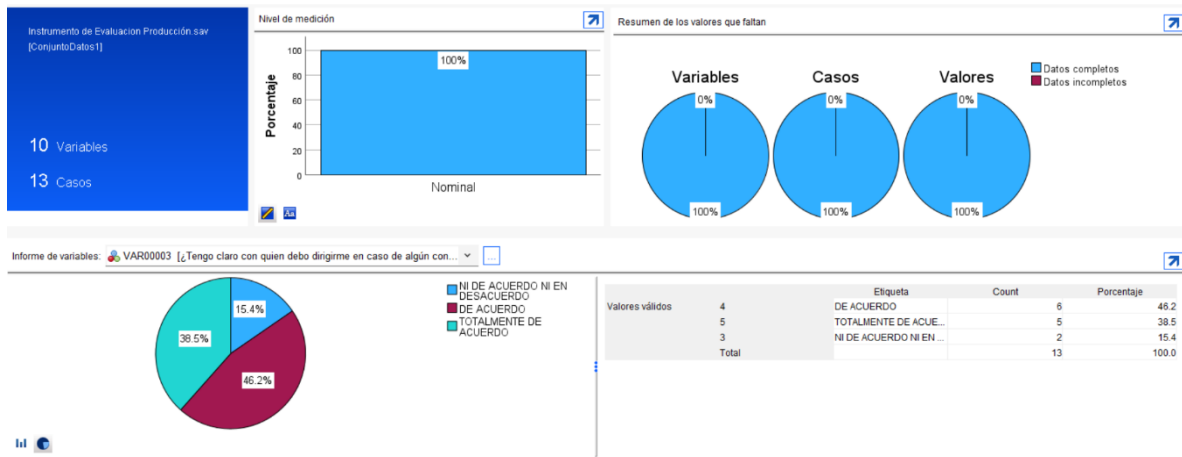
Nota: Porcentaje total de las respuestas de los encuestados aplicados para su análisis

Ilustración 35 Gráfico de datos generales ítem 2 área de producción



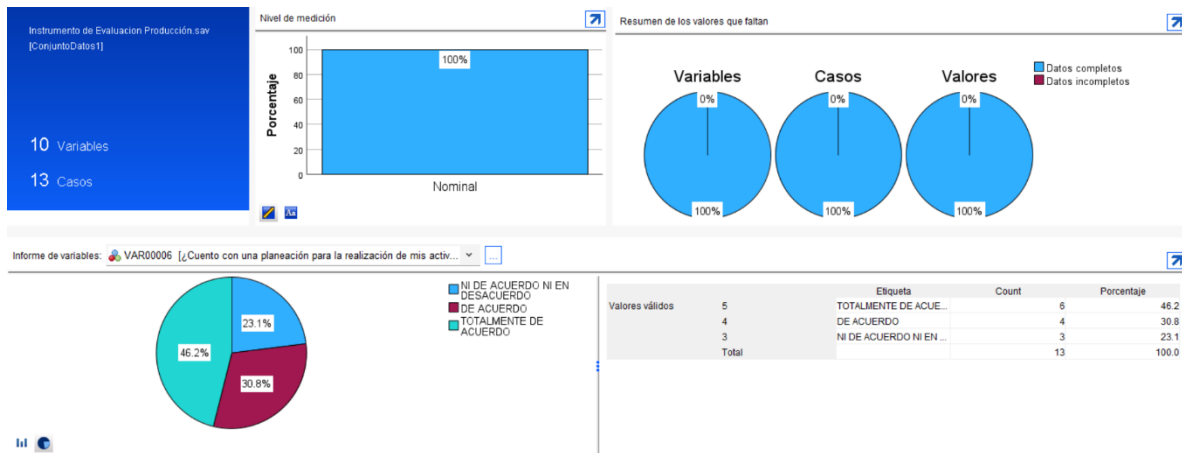
Nota: Porcentaje total de las respuestas de los encuestados aplicados para su análisis

Ilustración 36 Gráfico de datos generales ítem 3 área de producción



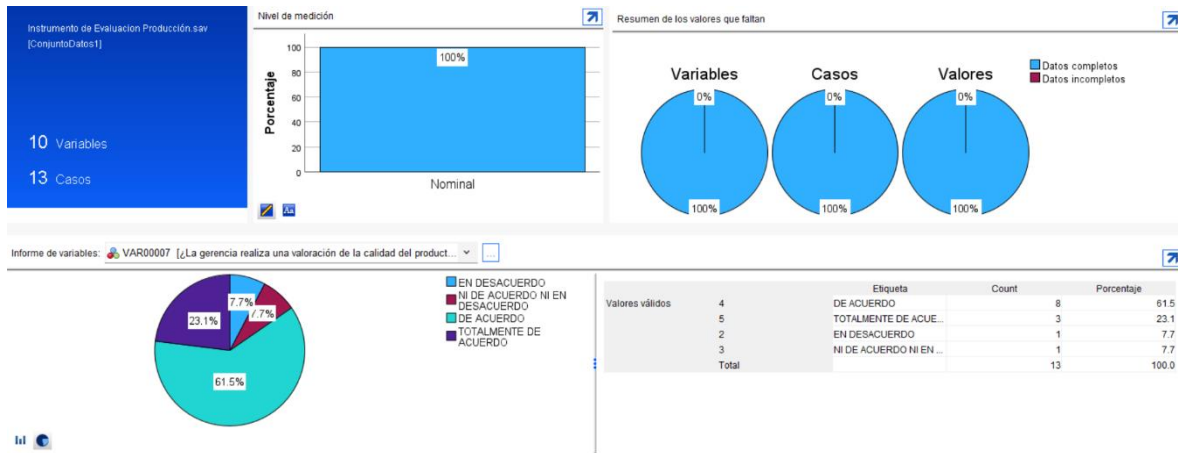
Nota: Porcentaje total de las respuestas de los encuestados aplicados para su análisis

Ilustración 37 Gráfico de datos generales ítem 6 área de producción



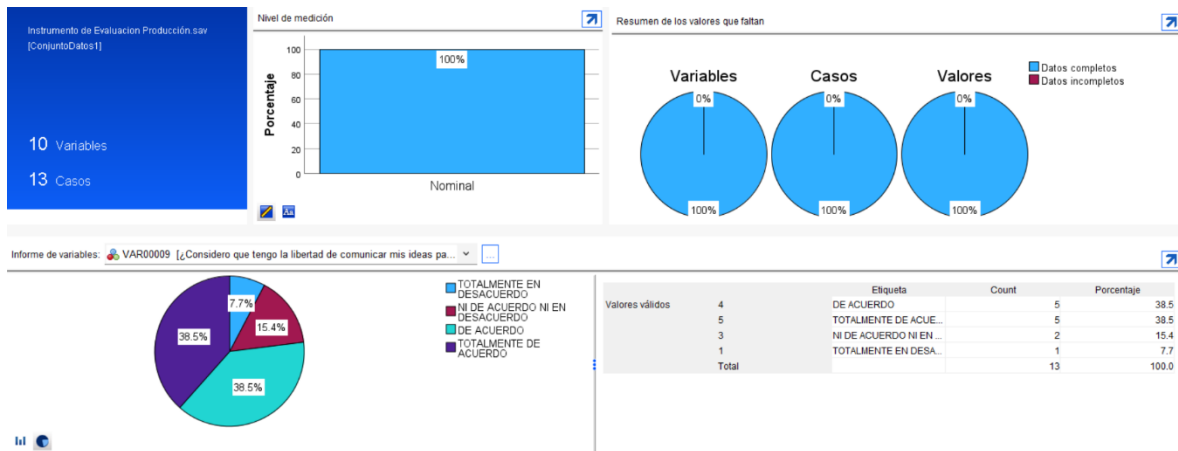
Nota: Porcentaje total de las respuestas de los encuestados aplicados para su análisis

Ilustración 38 Gráfico de datos generales ítem 7 área de producción



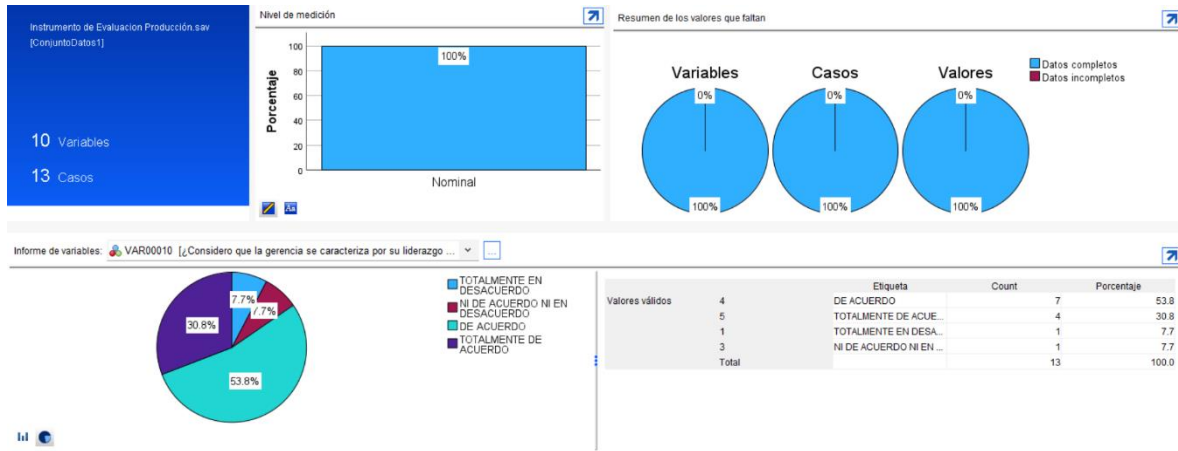
Nota: Porcentaje total de las respuestas de los encuestados aplicados para su análisis

Ilustración 39 Gráfico de datos generales ítem 9 área de producción



Nota: Porcentaje total de las respuestas de los encuestados aplicados para su análisis

Ilustración 40 Gráfico de datos generales ítem 10 área de producción



Nota: Porcentaje total de las respuestas de los encuestados aplicados para su análisis

ilustración 41 Respuestas de la aplicación del instrumento de producción

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

Esta encuesta se diseñó para conocer la percepción de los colaboradores de la organización sobre los procesos de operación internos.  
 Instrucciones: Elige la respuesta que mejor describa la pregunta siendo totalmente de acuerdo el valor más alto y totalmente en desacuerdo el valor más bajo. Esta encuesta es completamente anónima.

No.	Pregunta	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1	¿Identifico las funciones de mi puesto de trabajo?			X		
2	¿Tengo conocimiento de las áreas que conforman a la organización donde trabajo?			X		
3	¿Tengo claro con quien debo dirigirme en caso de algún conflicto o duda sobre mis actividades laborales?		X			
4	¿Considero que mi organización se adapta de manera correcta a los cambios previstos en el día a día?		X			
5	¿La gerencia nos notifica sobre estrategias y/o productos a implementar de acuerdo al análisis realizado a otras empresas?			X		
6	¿Cuanto con una planeación para la realización de mis actividades diarias de trabajo?			X		
7	¿La gerencia realiza una valoración de la calidad del producto?			X		
8	¿Se realiza una supervisión del desempeño en el proceso de producción?		X			
9	¿Considero que tengo la libertad de comunicar mis ideas para mejorar los procesos de producción?			X		
10	¿Considero que la gerencia se caracteriza por su liderazgo y comunicación efectiva?			X		

MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA PARTICIPACION EN ESTA ENCUESTA!

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

Esta encuesta se diseño para conocer la percepción de los colaboradores de la organización sobre los procesos de operación internos.

Instrucciones: Elige la respuesta que mejor describa la pregunta siendo totalmente de acuerdo el valor más alto y totalmente en desacuerdo el valor más bajo. Esta encuesta es completamente anónima.

No.	Pregunta	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1	¿Identifico las funciones de mi puesto de trabajo?		X			
2	¿Tengo conocimiento de las áreas que conforman a la organización donde trabajo?		X			
3	¿Tengo claro con quien debo dirigirme en caso de algún conflicto o duda sobre mis actividades?		X			
4	¿Considero que mi organización se adapta de manera correcta a los cambios previstos en el día a día?	X		X		
5	¿La gerencia nos notifica sobre estrategias y/o productos a implementar de acuerdo al análisis realizado a otras empresas?		X			
6	¿Cuanto con una planeación para la realización de mis actividades diarias de trabajo?			X		
7	¿La gerencia realiza una valoración de la calidad del producto?		X			
8	¿Se realiza una supervisión del desperdicio en el proceso de producción?		X			
9	¿Considero que tengo la libertad de comunicar mis ideas para mejorar los procesos de producción?		X			
10	¿Considero que la gerencia se caracteriza por su liderazgo y comunicación efectiva?		X			

¡MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA PARTICIPACION EN ESTA ENCUESTA!

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Esta encuesta se diseñó para conocer la percepción de los colaboradores de la organización sobre los procesos de operación internos.

**Instrucciones:** Elija la respuesta que mejor describa la pregunta siendo totalmente de acuerdo el valor más alto y totalmente en desacuerdo el valor más bajo. Esta encuesta es completamente anónima.

No.	Pregunta	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1	¿Identifico las funciones de mi puesto de trabajo?			X		
2	¿Tengo conocimiento de las áreas que conforman a la organización donde trabajo?			X		
3	¿Tengo claro con quien debo dirigirme en caso de algún conflicto o duda sobre mis actividades laborales?		X			
4	¿Considero que mi organización se adapta de manera correcta a los cambios previstos en el día a día?		X			
5	¿La gerencia nos notifica sobre estrategias y/o proyectos a implementar de acuerdo al análisis realizado a otras empresas?	X				
6	¿Cuanto con una planeación para la realización de mis actividades diarias de trabajo?			X		
7	¿La gerencia realiza una valoración de la calidad del producto?		X			
8	¿Se realiza una supervisión del desperdicio en el proceso de producción?			X		
9	¿Considero que tengo la libertad de comunicar mis ideas para mejorar los procesos de producción?		X			
10	¿Considero que la gerencia se preocupa por su liderazgo y comunicación efectiva?		X			

¡MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA PARTICIPACION EN ESTA ENCUESTA!

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Esta encuesta se diseñó para conocer la percepción de los colaboradores de la organización sobre los procesos de operación internos.  
 Instrucciones: Elija la respuesta que mejor describa la organización siendo totalmente de acuerdo al valor más alto y totalmente en desacuerdo al valor más bajo. Esta encuesta es completamente anónima.

No.	Pregunta	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1	¿Identifico las funciones de mi puesto de trabajo?		X			
2	¿Tengo conocimiento de las áreas que conforman a la organización donde trabajo?	X				
3	¿Tengo claro con quien debo dirigirme en caso de algún conflicto o duda sobre mis actividades laborales?		X			
4	¿Considero que mi organización se adapta de manera correcta a los cambios previstos en el día a día?				X	
5	¿La gerencia nos notifica sobre estrategias y/o productos a implementar de acuerdo al análisis realizado a otras empresas?		X			
6	¿Cuanto con una planeación para la realización de mis actividades diarias de trabajo?	X				
7	¿La gerencia realiza una valoración de la calidad de mi trabajo?			X	X	
8	¿Se realiza una suspensión del desperdicio en el proceso de producción?			X		
9	¿Considero que tengo la libertad de comunicar mis ideas para mejorar los procesos de producción?	X				
10	¿Considero que la gerencia se caracteriza por su liderazgo y comunicación efectiva?		X			

¡MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA PARTICIPACION EN ESTA ENCUESTA!



**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Esta encuesta se diseñó para conocer la percepción de los colaboradores de la organización sobre los procesos de operación internos.  
**Instrucciones:** Elige la respuesta que mejor describe la pregunta siendo totalmente de acuerdo el valor más alto y totalmente en desacuerdo el valor más bajo. Esta encuesta es completamente anónima.

No.	Pregunta	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1	¿Identifico las funciones de mi puesto de trabajo?		X			
2	¿Tengo conocimiento de las áreas que conforman a la organización donde trabajo?			X		
3	¿Tengo claro con quien debo dirigirme en caso de algún conflicto o duda sobre mis actividades laborales?	X				
4	¿Considero que mi organización se adapta de manera correcta a los cambios previstos en el día a día?			X		
5	¿La gerencia nos notifica sobre estrategias y/o productos a implementar de acuerdo al análisis realizado a otras empresas?			X		
6	¿Cuento con una planeación para la realización de mis actividades diarias de trabajo?		X			
7	¿La gerencia realiza una valoración de la calidad del producto?		X			
8	¿Se realiza una supervisión del desperdicio en el proceso de producción?		X			
9	¿Considero que tengo la libertad de comunicar mis ideas para mejorar los procesos de producción?			X		
10	¿Considero que la gerencia escucha por su liderazgo y comunicación efectiva?		X			

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA PARTICIPACIÓN EN ESTA ENCUESTA!**

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Esta encuesta se diseño para conocer la percepción de los colaboradores de la organización sobre los procesos de operación internos.  
**Instrucciones:** Elige la respuesta que mejor describa la pregunta siendo totalmente de acuerdo el valor más alto y totalmente en desacuerdo el valor más bajo. Esta encuesta es completamente anónima.

No.	Pregunta	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1	¿Identifico las funciones de mi puesto de trabajo?	X				
2	¿Tengo conocimiento de las áreas que conforman a la organización?	X				
3	¿Trabajo claro con quien debo dirigirme en caso de algún conflicto o duda sobre mis actividades laborales?		X			
4	¿Considero que mi organización se adapta de manera correcta a los cambios previstos en el día a día?			X		
5	¿La gerencia nos notifica sobre estrategias y/o productos a implementar de acuerdo al análisis realizado a otras empresas?					X
6	¿Cuanto con una planeación para la realización de mis actividades diarias de trabajo?	X				
7	¿La gerencia realiza una valoración de la calidad del producto?		X			
8	¿Se realiza una supervisión del desperdicio en el proceso de producción?	X				
9	¿Considero que tengo la libertad de comunicar mis ideas para mejorar los procesos de producción?					X
10	¿Considero que la gerencia presta por su liderazgo / comunicación efectiva?					X

¡MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA PARTICIPACIÓN EN ESTA ENCUESTA!

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

Esta encuesta se diseñó para conocer la percepción de los colaboradores de la organización sobre los procesos de operación internos

**Instrucciones:** Elige la respuesta que mejor describa la pregunta siendo totalmente de acuerdo el valor más alto y totalmente en desacuerdo el valor más bajo. Esta encuesta es completamente anónima.

No.	Pregunta	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1	¿Identifico las funciones de mi puesto de trabajo?			X		
2	¿Tengo conocimiento de las áreas que conforman a la organización donde trabajo?		X			
3	¿Tengo claro con quien debo dirigirme en caso de algún conflicto o duda sobre mis actividades laborales?		X			
4	¿Considero que mi organización se adapta rápida y correcta a los cambios previstos en el día a día?		X			
5	¿La gerencia nos notifica sobre estrategias y/o productos a implementar de acuerdo al análisis realizado a otras empresas?	X				
6	¿Cuanto con una planeación para la realización de mis actividades diarias de trabajo?	X				
7	¿La gerencia realiza una valoración de la calidad del producto?	X				
8	¿Se realiza una supervisión del desperdicio en el proceso de producción?	X				
9	¿Considero que tengo la libertad de comunicar mis ideas para mejorar los procesos de producción? ¿Considero que la gerencia se caracteriza por su liderazgo y comunicación efectiva?	X				
10		X				

¡MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA PARTICIPACION EN ESTA ENCUESTA!

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

Esta encuesta se diseñó para conocer la percepción de los colaboradores de la organización sobre los procesos de operación internos.  
**Instrucciones:** Elige la respuesta que mejor describa la pregunta siendo totalmente de acuerdo el valor más alto y totalmente en desacuerdo el valor más bajo. Esta encuesta es completamente anónima.

No.	Pregunta	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1	¿Identifico las funciones de mi puesto de trabajo?	X				
2	¿Tengo conocimiento de las áreas que conforman a la organización donde trabajo?	X				
3	¿Tengo claro con quien debo dirigirme en caso de algún conflicto o duda sobre mis actividades laborales?		X			
4	¿Considero que mi organización se adapta de manera correcta a los cambios previstos en el día a día?		X			
5	¿La gerencia nos notifica sobre estrategias y/o productos a implementar de acuerdo al análisis realizado a otras empresas?	X				
6	¿Cuanto con una planeación para la realización de mis actividades diarias de trabajo?	X				
7	¿La gerencia realiza una valoración de la calidad del producto?		X			
8	¿Se realiza una supervisión del desempeño en el proceso de producción?		X			
9	¿Considero que tengo la libertad de comunicar mis ideas para mejorar los procesos de producción?		X			
10	¿Considero que la gerencia se caracteriza por su liderazgo y comunicación efectiva?		X			

¡MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA PARTICIPACIÓN EN ESTA ENCUESTA!

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

Esta encuesta se diseñó para conocer la percepción de los colaboradores de la organización sobre los procesos de operación internos.

Instrucciones: Elige la respuesta que mejor describa la pregunta siendo totalmente de acuerdo el valor más alto y totalmente en desacuerdo el valor más bajo. Esta encuesta es completamente anónima.

No.	Pregunta	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1	¿Identifico las funciones de mi puesto de trabajo?		X			
2	¿Tengo conocimiento de las áreas que conforman a la organización donde trabajo?	X				
3	¿Tengo claro con quien debo dirigirme en caso de algún conflicto o duda sobre mis actividades laborales?	X				
4	¿Considero que mi organización se adapta de manera correcta a los cambios previstos en el día a día?	X				
5	¿La gerencia nos notifica sobre estrategias y/o productos a implementar de acuerdo al análisis realizado a través de la investigación para la realización de las actividades de trabajo?	X				
6	¿Cuanto con la implementación para la realización de las actividades de trabajo?	X				
7	¿La gerencia realiza una valoración de la calidad del producto?	X				
8	¿Se realiza una supervisión del desperdicio en el proceso de producción?	X				
9	¿Considero que tengo la libertad de comunicar mis ideas para mejorar los procesos de producción?	X				
10	¿Considero que la gerencia se caracteriza por su liderazgo y comunicación efectiva?	X				

¡MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA PARTICIPACION EN ESTA ENCUESTA!

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

Esta encuesta se diseñó para conocer la percepción de los colaboradores de la organización sobre los procesos de operación internos.

Instrucciones: Elige la respuesta que mejor describa la pregunta siendo totalmente de acuerdo el valor más alto y totalmente en desacuerdo el valor más bajo. Esta encuesta es completamente anónima.

No.	Pregunta	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1	¿Identifico las funciones de mi puesto de trabajo?	X				
2	¿Tengo conocimiento de las áreas que conforman a la organización donde trabajo?		X			
3	¿Tengo claro con quien debo dirigirme en caso de algún conflicto o duda sobre mis actividades laborales?	X				
4	¿Considero que mi organización se adapta de manera correcta a los cambios previstos en el día a día?		X			
5	¿La gerencia nos notifica sobre estrategias y/o productos a implementar de acuerdo al análisis realizado a otras empresas?		X			
6	¿Cuanto con una planeación para la realización de mis actividades diarias de trabajo?		X			
7	¿La gerencia realiza una valoración de la calidad del producto?	X				
8	¿Se realiza una supervisión del desperdicio en el proceso de producción?		X			
9	¿Considero que tengo la libertad de comunicar mis ideas para mejorar los procesos de producción?		X			
10	¿Considero que la gerencia se caracteriza por su liderazgo y comunicación efectiva?	X				

¡MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA PARTICIPACION EN ESTA ENCUESTA!

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Esta encuesta se diseñó para conocer la percepción de los colaboradores de la organización sobre los procesos de operación internos.

Instrucciones: Elige la respuesta que mejor describa la pregunta siendo totalmente de acuerdo el valor más alto y totalmente en desacuerdo el valor más bajo. Esta encuesta es completamente anónima.

No.	Pregunta	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1	¿Identifico las funciones de mi puesto de trabajo?		X			
2	¿Tengo conocimiento de las áreas que conforman a la organización donde trabajo?		X			
3	¿Tengo claro con quien debo dirigirme en caso de algún conflicto o duda sobre mis actividades laborales?			X		
4	¿Considero que mi organización ya adopta medidas correctas a los cambios previstos en el día a día?		X			
5	¿La gerencia nos notifica sobre estrategias y/o productos a implementar de acuerdo al análisis realizado a otras empresas?				X	
6	¿Cuanto con una planeación para la realización de mis actividades diarias de trabajo?		X			
7	¿La gerencia realiza una valoración de la calidad del producto?		X			
8	¿Se realiza una supervisión del desperdicio en el proceso de producción?				X	
9	¿Considero que tengo la libertad de comunicar mis ideas para mejorar los procesos de producción?		X			
10	¿Considero que la gerencia se caracteriza por su liderazgo y comunicación efectiva?		X			

¡MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA PARTICIPACIÓN EN ESTA ENCUESTA!

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

Esta encuesta se diseñó para conocer la percepción de los colaboradores de la organización sobre los procesos de operación internos.

**Instrucciones:** Elige la respuesta que mejor describa la pregunta siendo totalmente de acuerdo el valor más alto y totalmente en desacuerdo el valor más bajo. Esta encuesta es completamente anónima.

No.	Pregunta	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1	¿Identifico las funciones de mi puesto de trabajo?	X				
2	¿Tengo conocimiento de las áreas que conforman a la organización donde trabajo?	X				
3	¿Tengo claro con quien debo dirigirme en caso de algún conflicto o duda sobre mis actividades laborales?	X				
4	¿Conozco que mi organización se adapta de manera correcta a los cambios previstos en el día a día?		X			
5	¿La gerencia nos notifica sobre estrategias y/o productos a implementar de acuerdo al análisis realizado a otras empresas?	X				
6	¿Cuanto con una planeación para la realización de mis actividades diarias de trabajo?		X			
7	¿La gerencia realiza una valoración de la calidad del producto?		X			
8	¿Se realiza una supervisión del desperdicio en el proceso de producción?		X			
9	¿Considero que tengo la libertad de comunicar mis ideas para mejorar los procesos de producción?	X				
10	¿Considero que la gerencia se caracteriza por su liderazgo y comunicación efectiva?	X				

¡MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA PARTICIPACION EN ESTA ENCUESTA!



INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Esta encuesta se diseñó para conocer la percepción de los colaboradores de la organización sobre los procesos de operación internos.

**Instrucciones:** Elige la respuesta que mejor describa la pregunta siendo totalmente de acuerdo el valor más alto y totalmente en desacuerdo el valor más bajo. Esta encuesta es completamente anónima.

No.	Pregunta	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1	¿Identifico las funciones de mi puesto de trabajo?	X				
2	¿Tengo conocimiento de las áreas que conforman a la organización donde trabajo?	X				
3	¿Tengo claro con quien debo dirigirme en caso de algún conflicto o duda sobre mis actividades laborales?	X				
4	¿Considero que mi organización se adapta de manera correcta a los cambios previstos en el día a día?		X			
5	¿La gerencia nos notifica sobre estrategias y/o productos a implementar de acuerdo al análisis realizado a otras empresas?		X			
6	¿Cuanto con una planeación para la realización de mis actividades diarias de trabajo?		X			
7	¿La gerencia realiza una valoración de la calidad del producto?		X			
8	¿Se realiza una supervisión del desperdicio en el proceso de producción?		X			
9	¿Considero que tengo la libertad de comunicar mis ideas para mejorar los procesos de producción?	X				
10	¿Considero que la gerencia se caracteriza por su liderazgo y comunicación efectiva?		X			

MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA PARTICIPACIÓN EN ESTA ENCUESTA!