

**PROBLEMÁTICAS ORGANIZACIONALES MÁS RECURRENTE EN LOS  
DIAGNÓSTICOS ORGANIZACIONALES INTEGRALES DE LAS EMPRESAS E  
INSTITUCIONES DEL ESTADO DE GUANAJUATO, EN UN PERIODO  
COMPRENDIDO DEL AÑO 2007 A 2011**

**Caso práctico**

**Paula Cristina Tabares Palacio**

**Mara López Rodríguez**

**Licenciada en Ciencias de la Comunicación**

**Corporación Universitaria Lasallista**

**Ciencias sociales y educación**

**Comunicación y periodismo**

**León, gto**

**2011**

## **ABSTRACT**

La presente investigación es un compendio de diagnósticos organizacionales, los cuales fueron analizados de forma cualitativa y cuantitativa, para una mejor comprensión y estudio de los mismos, los datos se recogieron a través de diagnósticos organizacionales realizados a las empresas de Guanajuato en un periodo comprendido del año 2004 al 2010.

Este estudio se realizó con el objetivo de encontrar las problemáticas más frecuentes en el estado de Guanajuato, asimismo dimensionar el estado actual de las empresas y detectar que problemáticas son las más frecuentes en dicho periodo.

## DEDICATORIA

Quiero dedicar mi tesis de grado a todas las personas que hicieron parte de mi vida universitaria durante estos 5 años:

A mi mamá por estar siempre conmigo sin esperar nada a cambio, por apoyarme durante estos años de carrera y enseñarme que los sueños si se hacen realidad, asimismo por impulsarme y apoyarme durante mi intercambio académico.

A mi hermano por darme la fortaleza de seguir adelante y animarme cada día, por enseñarme a tener calma y demostrarme que todo en la vida tiene su lado positivo.

A mis compañeros de clase de la Corporación Universitaria Lasallista, quienes con su apoyo y cariño me mostraron que si estaba preparada para asumir todos los tropiezos que se me presentaron durante la carrera, de forma especial quiero agradecer a Carolina Gómez y Pedro Pablo Gutiérrez, por estar conmigo en dichos momentos y darme la mano en los momentos más difíciles que tuve que afrontar durante el 5 semestre.

A mis compañeros de clase de la universidad De Lasalle Bajío, especialmente a Tania Gonzales, Antonio López y Michelle Rangel, por ser mis compañeros en esta aventura y enseñarme que si es posible hacer grandes amigos en tan poco tiempo.

A Giovani Caro, por impulsarme a realizar mí intercambio académico y brindarme todo su apoyo incondicional.

Y por último a Dios por permitirme cumplir todos los sueños, metas y aventuras que viví durante estos 5 años.

## ÍNDICE

### CAPÍTULO I

#### INTRODUCCIÓN

##### 1.1 Planteamiento del problema

##### 1.2 Pregunta de Investigación

###### 1.2.1 Subpreguntas de Investigación

##### 1.3 Objetivos

###### 1.3.1 Objetivo General

###### 1.3.2 Objetivos Específicos

##### 1.4 Hipótesis

##### 1.5 Justificación

##### 1.6 Limitantes de Estudio

### CAPÍTULO II

#### MARCO TEÓRICO

##### 2.1 Estado del Arte

2.1.1 La Comunicación Organizacional y su función dentro de las organizaciones.

2.1.2 La Comunicación Organizacional, eje rector del Desarrollo Organizacional en Comercio Justo A.C.

2.1.3 La importancia del Desarrollo Organizacional en una institución pública de educación superior.

**2.1.4 Diagnóstico Organizacional para detectar causas de rotación de personal en una empresa textil.**

**2.1.5 Diagnóstico de la Escuela Primaria Urbana #14 Gabriela Chemali Nassar.**

**2.1.6 Diagnóstico de seguridad e higiene en una empresa dedicada a la inyección de plástico para elaborar cajas contenedoras.**

**2.1.7 Diagnóstico del estado situacional del departamento de mercadotecnia de la empresa Automotores de Lagos S.A. de C.V., para eficientar el sistema de servicio al cliente en las área de servicio.**

**2.1.8 Diagnóstico de las formas de trabajo de los técnicos PRODESCA, en el municipio de San Francisco del Rincón, Guanajuato.**

**2.1.9 Reestructura del área comercial a nivel nacional de una empresa juguetera.**

**2.1.10 Propuesta de estructura organizacional del fútbol asociación de la Universidad Autónoma del Estado de México.**

**2.1.11 Seguridad Pública: Una mirada organizacional, Diagnóstico del clima organizacional en el departamento de prevención del delito de la subdirección de vinculación y seguridad ciudadana de Naucalpan.**

**2.1.12 Diagnóstico de comunicación organizacional interna en el Instituto Federal de Acceso a la Información Pública Gubernamental de México (IFAI), Edificio Sede, en el 2006 – 2007.**

**2.1.13 Inno Vent vs Liderazgo: Una lucha por permanecer. Diagnóstico Organizacional de Inno Vent, una empresa de multinivel.**

**2.1.14 Comunicación y efectividad organizacional. Diagnóstico de los problemas organizacionales y comunicativos relacionados con la promoción de los servicios de Phone Master Institute, S.C.**

**2.1.15 Diagnóstico Organizacional en el área de Radio y TV de la Procuraduría Federal del Consumidor.**

**2.1.16 Diagnóstico de la viabilidad organizacional del Sistema de Transporte de la Ciudad de México.**

**2.1.17 Una mirada comunicativa a la industria mexicana del refresco. Diagnóstico Organizacional, Comunicativo y Cultural a la Embotelladora AGA de México. (Jarritos)**

**2.1.18 Diagnóstico y plan de asesoría en una pequeña empresa: El caso de Biomex.**

**2.1.19 Industrias Mass: Comunicación y productividad. Diagnóstico de la estructura organizacional y comunicativa de Industrias Mass.**

**2.1.20 El lenguaje y la comunicación en los procesos organizacionales de la empresa.**

**2.1.21 Comunicación Organizacional en la Sociedad Global.**

**2.1.22 La pequeña empresa industrial ante los nuevos esquemas sociales: un acercamiento a su actividad comunicacional interna.**

**2.1.23 Convergencia global y comunicación organizacional en México. Apuntes diagnósticos.**

**2.1.24 Comunicación y cambio organizacional.**

**2.1.26 Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual.**

**2.1.27 Enfoque de las organizaciones inteligentes en la implementación de nuevas técnicas de dirección en las pequeñas y medianas empresas (PYME).**

**2.1.28 Retos de las organizaciones frente a las nuevas tecnologías comunicacionales.**

## **2.2 Desarrollo teórico.**

### **2.2.1 Teorías organizacionales.**

#### **2.2.1.1 Teoría clásica.**

#### **2.2.1.2 Teoría humanista**

#### **2.2.1.3 Teoría de sistemas**

### **2.2.2 La comunicación organizacional.**

### **2.2.3 Desarrollo Organizacional [DO]**

### **2.2.4 Diagnóstico Organizacional**

### **2.2.5 Comportamiento organizacional [CO]**

### **2.2.6 Clima organizacional**

### **2.2.7 Cultura organizacional**

### **2.2.8 Crisis organizacional**

### **2.2.9 Cambio organizacional**

## **CAPÍTULO III**

## **METODOLOGÍA**

### **3.1 Enfoque Metodológico**

### **3.2. Población.**

### **3.3. Muestra.**

### **3.4. Modelo de recolección de datos**

#### **3.4.2. Diagnósticos organizacionales:**

### **3.5. Estrategia de análisis.**

## **CAPÍTULO IV**

### **HALLAZGOS**

#### **4.1 Introducción**

#### **4.2. Tabla de resultados por empresa**

#### **4.3. Análisis de resultados**

##### **4.3.1 PROBLEMÁTICAS**

##### **4.3.2 PROPUESTAS.**

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES**

### **REFERENCIAS**

# **CAPÍTULO I**

## **INTRODUCCIÓN**

La comunicación es considerada como un proceso mediante el cual se transmite información de un ente a otro. Dentro de los procesos de comunicación se desarrollan las interacciones mediadas por signos entre al menos dos actores que utilizan los mismos signos.

Por tal razón la comunicación se ha precisado como el intercambio de opiniones, sentimientos u otro tipo de información. Por ello el funcionamiento de las sociedades humanas se dan de forma satisfactoria gracias a la comunicación.

Así como la comunicación ha influido en el desarrollo y funcionamiento de las sociedades, también lo ha hecho dentro de las organizaciones, a esto se le conoce como Desarrollo Organizacional, ya que mediante esta herramienta se ve reflejado el esfuerzo de la gerencia que emplea todos los recursos de la organización, en especial el recurso humano a fin de hacer sostenible y funcional a la organización, con lo que fortalece procesos , crea y proyecta un estilo único, al que se conoce como Cultura Organizacional.

Las organizaciones siempre están en la búsqueda y experimentación del cambio constante debido al contexto, ya sea social, económico y/o tecnológico. Es por esta razón que la presente investigación será una valiosa aportación al área de la comunicación organizacional mediante la obtención de resultados de un análisis y sistematización de diagnósticos organizacionales integrales empresariales e institucionales.

Actualmente las organizaciones se ven obligadas a adaptarse a cambios repentinos, por los cuales surgen problemáticas dentro de las mismas, por ello esta investigación pretende identificar, por medio de la compilación y sistematización de diagnósticos organizacionales integrales, las problemáticas más recurrentes en empresas e instituciones de Guanajuato.

Al realizar esta investigación se aportará información muy importante y de gran utilidad para el campo organizacional, que a pesar de existir otras investigaciones con respecto a esta área, no analizan específicamente las problemáticas recurrentes en las organizaciones y tampoco específicamente del Estado de Guanajuato, que ha futuro puede llegar a servir como punta de lanza para la creación y transformación de organizaciones inteligentes e innovadoras en el Estado.

## **1.7 Planteamiento del problema**

### **1.8 Pregunta de Investigación**

¿Cuáles son las problemáticas organizacionales más recurrentes en los diagnósticos organizacionales integrales de las empresas e instituciones del Estado de Guanajuato, en un periodo comprendido del año 2004 a 2010?

#### **1.8.1 Subpreguntas de Investigación**

¿Cuáles son las diferentes culturas organizacionales que se pueden encontrar en las empresas o instituciones del Estado de Guanajuato?

- ¿Qué problemáticas recurrentes se pueden encontrar en cada una de las diferentes culturas organizacionales en las empresas o instituciones del Estado de Guanajuato?
  
- ¿Qué características se pueden encontrar en la alta gerencia en empresas o instituciones del Estado de Guanajuato?
  
- ¿Cuáles son las principales problemáticas que se pueden encontrar en el cliente interno de las empresas o instituciones del Estado de Guanajuato, que influyen en el desarrollo de las actividades?
  
- ¿Qué percepción tiene el cliente externo del servicio brindado por empresas o instituciones del Estado de Guanajuato?

- ¿Cómo podrían llegar a afectar problemáticas organizacionales a la relación empresa - proveedor en organizaciones o instituciones en el Estado de Guanajuato?
- ¿Cómo reaccionan organizacionalmente las empresas o instituciones en el Estado de Guanajuato con respecto a su competencia directa?

## **1.9 Objetivos**

### **1.9.1 Objetivo General**

Detectar las problemáticas más recurrentes en las empresas o instituciones del Estado de Guanajuato, mediante el compendio y sistematización de diagnósticos organizacionales integrales.

### **1.9.2 Objetivos Específicos**

- Identificar las diferentes culturas organizacionales a partir de la sistematización de la información contenida en los diagnósticos organizacionales integrales de empresas e instituciones en el Estado de Guanajuato.
- Analizar las problemáticas recurrentes que se pueden encontrar en las diferentes culturas organizacionales en empresas e instituciones en el Estado de Guanajuato.
- Ubicar las características que identifican a la alta gerencia en empresas e instituciones del Estado de Guanajuato.
- Detectar las problemáticas que influyen en el desarrollo de las actividades organizacionales, basadas en los resultados mostrados en los diagnósticos organizacionales de empresas e instituciones en el Estado de Guanajuato.

- Analizar la percepción del cliente externo hacia la empresa desde el punto de vista del servicio brindado por la misma, hacia el exterior, por parte de empresas e instituciones en el Estado de Guanajuato.
- Identificar las posibles problemáticas que podrían llegar a ver afectada la relación empresa – proveedor en empresas e instituciones en el Estado de Guanajuato.
- Examinar e identificar las posibles reacciones organizacionales de las empresas e instituciones en el Estado de Guanajuato, con respecto a la competencia directa.

### **1.10 Hipótesis**

- Hi: La compilación y sistematización de los diagnósticos organizacionales integrales de empresas e instituciones del Estado de Guanajuato muestran claramente las problemáticas organizacionales recurrentes.
- H0: La compilación y sistematización de los diagnósticos organizacionales integrales de empresas e instituciones del Estado de Guanajuato no muestran problemática organizacional alguna.
- Ha: La compilación y sistematización de los diagnósticos organizacionales integrales de empresas e instituciones del Estado de Guanajuato dan como resultado pocas problemáticas organizacionales y de baja recurrencia.

## **1.11 Justificación**

La presente investigación, ofrece nuevos conocimientos y aportaciones a la comunicación en general, y más en específico a la comunicación organizacional, ya que busca detectar las problemáticas organizacionales más recurrentes basadas en la sistematización de diagnósticos organizacionales integrales de empresas e instituciones en el Estado de Guanajuato.

El principal grupo que se verá beneficiado con esta investigación, es el sector empresarial, por los aportes que dará, sobre los aspectos a mejorar en el sector y la manera efectiva de solucionar o simplemente evitar este tipo de problemáticas que afectan el desarrollo de las organizaciones.

La manera específica en que esta investigación auxiliará a los profesionales que se dedican a este campo de la comunicación, será la sistematización de la información de los diagnósticos organizacionales de manera que se obtendrán datos relevantes de las organizaciones en el Estado de Guanajuato, pero sobre todo las principales problemáticas organizacionales.

Al realizar esta sistematización de diagnósticos que ofrece la posibilidad de evitar y solucionar las principales problemáticas más recurrentes en las culturas organizacionales del Guanajuato, ya que esta investigación ha de sistematizar información de empresas y organizaciones a partir del año 2004 al 2010.

Y con ello lograr el fin de toda organización, en especial en el Estado de Guanajuato, que es el conjuntar los roles y se entrelacen para así mantener una constante interacción para el cumplimiento de las metas que así se establezcan en su planeación estratégica, para todo esto hay un factor muy importante pero sobre todo fundamental, el grupo de personas que las conforman, y de donde surgen principalmente las problemáticas organizacionales, que en esta investigación han de identificarse y sistematizarse.

## **1.12 Limitantes de Estudio**

Como en toda investigación hay obstáculos ya sean tipo metodológico, teórico o práctico que imposibilita una investigación completa y definitiva; pero se buscara utilizar las herramientas que la comunicación nos brinda de una manera adecuada, evitando algunas de las limitantes de la investigación.

Una de las limitantes más fuertes que se pueden encontrar durante la presente investigación, puede ser la poca investigación referente al tema, específicamente en el Estado de Guanajuato, sin embargo la sistematización de información que se realizará aportará la materia prima de toda la investigación y los conceptos teórico metodológicos serán obtenidos de investigaciones similares.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Estado del Arte**

##### **2.1.1 La Comunicación Organizacional y su función dentro de las organizaciones.**

La siguiente investigación es de la autoría de Adriana Guzmán Pérez, en la cual aborda temas de la Comunicación Organizacional y la función que esta rama de la comunicación tiene dentro de toda organización y/o institución.

La metodología utilizada en esta investigación, es cualitativa y cuantitativa ya que emplea métodos de recolección de datos de ambos tipos de investigación con la finalidad de indagar en las relaciones sociales y con ello lograr un entendimiento del comportamiento humano dentro de las organizaciones y así lograr comprender la función que tiene la comunicación organizacional dentro de las mismas.

En la investigación que presenta Adriana Guzmán, se abordan temas fundamentales del área organizacional que con los que demuestra la función de la comunicación dentro de las organizaciones y con la que se dan hallazgos muy interesantes desde la práctica de esta área en los mercados laborales que se encuentran en cambios constantes al igual que en innovaciones, a como hoy en día las organizaciones enfrentan sus momentos de crisis, y el cómo se apoyan de la comunicación organizacional y sobre todo en el comunicador organizacional.

La investigadora concluye esta investigación, mencionando que México se encuentra en el momento preciso para promover una cultura empresarial, en la cual se maneje una comunicación organizacional orientada al manejo y adecuación a los constantes cambios que se presentan actualmente.

### **2.1.2 La Comunicación Organizacional, eje rector del Desarrollo Organizacional en Comercio Justo A.C.**

Este estudio de investigación es realizado por Daniel Alberto Reyes Rangel, en el año 2009, en el Estado de México a Comercio Justo México A.C.

Daniel Alberto Reyes encausa su investigación hacia Comercio Justo México A.C., en cuya organización busca encontrar las principales problemáticas de comunicación organizacional que pudieran estar afectando esta área y no permitan su función como eje rector del desarrollo organizacional.

Como conclusión a su investigación, Daniel Alberto Reyes menciona las problemáticas organizacionales detectadas con la aplicación del diagnóstico organizacional, los cuales define en cuatro puntos medulares que propone como

guías de comunicación organizacional para lograr el desarrollo organizacional. Estos cuatro puntos medulares de los cuales hace mención el investigador son: el concebir a la comunicación como parte fundamental del complejo organizacional, la comunicación va más allá del control de datos y/o información, los fenómenos que afectan y ponen en riesgo la continuidad del sistema organizacional y por último, la comunicación organizacional se convierte hoy en día en generadora y observadora del comportamiento de la organización.

Daniel menciona que entonces los diagnósticos organizacionales se convierten en herramientas comunicativas de crecimiento, entonces por lo tanto el DO [Desarrollo Organizacional] es comunicación organizacional siempre con una visión estratégica y cuyo objetivo es el proceso de crecimiento.

### **2.1.3 La importancia del Desarrollo Organizacional en una institución pública de educación superior.**

José Antonio Sánchez Cortez presenta el siguiente trabajo de investigación en la Ciudad de Oaxaca de Juárez en el año 2008.

Este clima organizacional refleja facilidades y dificultades que el trabajador encuentra para aumentar su productividad, por eso cuando se evalúa el trabajo lo que se hace es determinar mediante la percepción de los trabajadores, cuales son las dificultades o los problemas que existen en una organización y la influencia que sobre estos ejercen las estructuras organizativas, factores internos y externos del proceso de trabajo actuando como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad o de los objetivos de las Instituciones.

La tesis denominada La importancia del Desarrollo Organizacional en una Institución Pública de Educación Superior, tiene como objetivo general, analizar la aplicación de los principios del desarrollo organizacional en una institución pública de educación superior, de igual modo los objetivos específicos que guiaran este trabajo son el de diseñar un marco teórico que permita la aplicación de la teoría organizacional a una institución pública; elaborar un diagnóstico administrativo de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca; diseñar una propuesta administrativa a la Dirección de Recursos Humanos de la UABJO.

#### **2.1.4 Diagnóstico Organizacional para detectar causas de rotación de personal en una empresa textil.**

Flor Wendy García Ramírez y Sagrario Medina Flores efectúan su estudio de investigación en una empresa textil en el Estado de México, en el año 2007.

Con instrumentos, herramientas y elementos que proporciona la comunicación organizacional, Flor García y Sagrario Medina llevaron a cabo su estudio de investigación en una empresa de textiles en el Estado de México, cuya finalidad era el de detectar las causas por las que se estaba dando una rotación de personal dentro de la empresa, el resultado de dicho estudio no fue el conveniente ya que no se obtuvo un diagnóstico claro y preciso que permitiera identificar las principales causas de rotación de personal, sin embargo se identificaron sólo algunas causas, el error que se cometió en esta investigación fue el aplicar los instrumentos a empleados operativos por la dificultad que les da el interpretarlos.

La metodología utilizada por las dos investigadoras es la aplicación de instrumentos y observación directa en la empresa de textiles de la Ciudad de México y buscar con ellas las problemáticas que se estuvieran suscitando en la organización y en específico las referentes a la rotación del personal.

Las soluciones en base a los resultados y a la problemática analizada por Flor Ramírez y Sagrario Medina proponen como soluciones, como la elaboración de análisis de puestos y perfiles de puesto, evaluaciones de desempeño, capacitación constante y fijar estrategias motivadoras, son de las principales propuestas que hacen las investigadoras a la empresa textil.

Las autoras de este trabajo de investigación proponen alguna pautas a seguir para un futuro diagnóstico organizacional que la empresa requiera en un futuro como lo es la elaboración de un instrumento de medición más específico y de acuerdo para el tipo de puesto al cual se le aplicará, así como un cronograma de actividades a seguir por un tiempo determinado por la empresa para buscar la productividad de la misma.

#### **2.1.5 Diagnóstico de la Escuela Primaria Urbana #14 Gabriela Chemali Nassar.**

El presente estudio de investigación fue realizado por Claudia Erika Martínez Sánchez en el año 2002 en la ciudad de León, Guanajuato.

El objetivo de esta investigación en general fue el de conocer el cómo estaba trabajando la institución educativa, desde la alta gerencia en este caso la dirección hasta los padres de familia de cada uno de los alumnos.

La metodología aplicada a este diagnóstico por parte de Claudia Martínez es cualitativa y cuantitativa, desarrollada en base a observación y aplicación de instrumentos de medición diseñados específicamente para cada una de las áreas de la institución que entrarían en el diagnóstico.

La investigación fue concluida de manera satisfactoria, sin embargo la investigadora hace mención que los colaboradores de esta institución educativa de 30 años de experiencia muestran un grado de temor hacia el cambio y lograr las mejoras que se requieren y que resultaron como problemáticas en el diagnóstico.

Claudia Martínez concluye por último que la institución seguirá trabajando por continuar con este proceso de mejora y cambio que se requiere y con ello lograr un cambio total que a su vez impactará en la calidad educativa que brindará a la sociedad.

#### **2.1.6 Diagnóstico de seguridad e higiene en una empresa dedicada a la inyección de plástico para elaborar cajas contenedoras.**

Esta investigación sobre el diagnóstico de seguridad e higiene fue desarrollada por Abraham Padilla López, en la Ciudad de León, Gto., en el año 2005.

El desarrollo del contenido de esta investigación tiene como objetivo principal el conocer la necesidad de concientizar a las empresas y organizaciones, acerca de lo importante que es trabajar con seguridad, ya que de esta manera se protege a los empleados, previniendo y evitando los accidentes, todo mediante la mejora de las condiciones del lugar de trabajo y por tanto de su calidad de vida ya que en México pasan alrededor de un tercio del día, los empleados lo pasan en su trabajo.

La metodología que se lleva a cabo en esta investigación, es la cualitativa ya que lleva un registro narrativo de los fenómenos que son estudiados, mediante las técnicas de observación basada en los contextos estructurales y situacionales, y por otro lado la cuantitativa al demostrar una inferencia más allá de los datos cualitativos, con resultados obtenidos de los empleados de la empresa.

Por medio de este estudio de diagnóstico se logro obtener una visión más amplia y específica de cada departamento de la empresa. Y como beneficios logrados se dio la reducción de riesgos en el lugar y/o área de trabajo.

Abraham Padilla concluye personalmente que se debe conocer aun más de la normatividad que en México se aplica respecto a la seguridad e higiene, en la que lo más importante es el carácter humano que se tiene al realizar dicha normatividad, donde lo más importante es salvaguardar a toda costa la vida del trabajador, al protegerlo de forma segura y viable para la realización de su trabajo.

### **2.1.7 Diagnóstico del estado situacional del departamento de mercadotecnia de la empresa Automotores de Lagos S.A. de C.V., para eficientar el sistema de servicio al cliente en las área de servicio.**

El tema de investigación abordado es presentado por Raquel Araceli Rodríguez Alba, la Ciudad de León, Gto., en el año 2008.

En el documento de investigación se desarrolla el propósito de proponer estrategias para crear atención personalizada en el departamento de servicio, con el fin de desarrollar todo lo necesario para brindar al cliente la satisfacción total. Y para lograr esto la investigadora propone la creación de un sistema de marketing que ayude a elevar este nivel de satisfacción del cliente.

La metodología utilizada es cualitativa y cuantitativa ya que no sólo recurre a los datos sino también a muestras obtenidas por instrumentos y con cuyos resultados se sacan estadísticas de tiempos que se formularan como metas a corto plazo que impactaran en ese servicio de alta calidad que se le quiere ofrecer al cliente.

Dentro de sus conclusiones se puede apreciar un cuadro FODA en el cual se explica en que áreas la empresa se encuentra bien, las oportunidades que tiene hacia el interior y el exterior, sus debilidades ante la competencia al igual que las amenazas de estas competencias y de la empresa misma.

#### **2.1.8 Diagnóstico de las formas de trabajo de los técnicos PRODESCA, en el municipio de San Francisco del Rincón, Guanajuato.**

Investigación presentada por Luis Gerardo García Fernández quien realiza un diagnóstico a las formas de trabajo de los técnicos PRODESCA, en San Francisco del Rincón, Gto. en el año 2009.

El trabajo es presentado en formato de caso práctico en el cual se analiza uno de los sub programas, denominado PRODESCA [Programa para el Desarrollo de las Capacidades en el Medio Rural], el cual está dirigido a incrementar las capacidades productivas de la población rural para con ello generar el desarrollo e implementación de proyectos. Además de que el estudio revisa los requerimientos que se deben cumplir para que los grupos campesinos sean aceptados en los programas y tengan acceso a ese apoyo, como la información proporcionada por los Técnicos prestadores de servicios profesionales, sobre la manera como desarrollan su labor.

La metodología seguida en esta investigación es cualitativa y cuantitativa a manera de diagnóstico que proporcionará elementos para evaluar el trabajo y las formas en que se debería hacer el trabajo, así como la obtención de información necesaria que servirá para que las capacitaciones sean apegadas al problema.

Como conclusión Luis Gerardo García hace mención que no están dando los resultados esperados, pues se sigue apoyando con capacitaciones que no son parte del conocimiento con que el productor puede producir más y mejor, sino prácticas que no requieren de un técnico especializado para llevarlas a cabo.

Además de hacer en forma personal una recomendación, sugiere que las dependencias que otorgan subsidios al campo, debieran coordinarse para que los esfuerzos sean recompensados por el mejoramiento y calidad de vida de los campesinos, ya que no siempre los apoyos aislados resultan eficaces y resuelven problemas.

#### **2.1.9 Reestructura del área comercial a nivel nacional de una empresa juguetera.**

El presente estudio de investigación fue realizado por Erik Mauricio Diez Barroso Lara, en la Ciudad de León, Gto., en el año 2010.

La finalidad de la investigación tiene como finalidad enfocarse a la estructura del área comercial de una organización del ramo juguetero, con el fin de evaluarla y proponer opciones que permitan su óptimo desempeño. Además de analizar diversos indicadores, la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación como herramientas importantes, proponiendo la mejor opción para una reestructura y logrando la conjunción de empresa – empleado debe de dar como resultado el logro del objetivo de ventas que la organización se ha planteado.

La metodología en la que se basa esta investigación cualitativa y cuantitativa, utilizando un sistema de información interno CRM “Customer Relationship Management”, es decir gestión de las relaciones con el cliente. CRM es una herramienta tecnológica que ayudó en la investigación a saber que quiere y como lo quiere el cliente, para así mejorar toda actividad comercial.

Como conclusión Erik Mauricio Diez Barroso, hace mención que el estudio aplicado a esta empresa juguetera dio los resultados esperados logrando una mejora en las ventas y la productividad y que debe de usarse un modelo que desarrolle el factor humano y que tome en cuenta los resultados.

#### **2.1.10 Propuesta de estructura organizacional del fútbol asociación de la Universidad Autónoma del Estado de México.**

La investigación está bajo la autoría de Edgar Victoria Ramírez, en la Ciudad de León, Gto., en el año 2010.

El principal objetivo de la investigación es el proponer una nueva estructura organizacional dentro de la asociación de fútbol de la Universidad Autónoma del Estado de México, con la implementación de un nuevo estilo de dirección y sirva como modelo de excelencia organizacional para otras áreas deportivas internas y externas.

La investigación sigue una metodología documental de tipo exploratorio ya que se estudian las actividades, medios, materiales o instrumentos, necesarios para la administración en el área deportiva de la UAMEX, utilizando instrumentos de observación cuyo universo se toma a la Universidad Autónoma del Estado de México.

Los resultados de la investigación arrojaron que las prácticas administrativas no han sido efectivas, una de las razones específicas de esta ineficiencia es la falta de conocimientos y competencias en la dirección y gestión de la organización.

#### **2.1.11 Seguridad Pública: Una mirada organizacional, Diagnóstico del clima organizacional en el departamento de prevención del delito de la subdirección de vinculación y seguridad ciudadana de Naucalpan.**

La presente investigación fue elaborada por Salvador Jiménez Jiménez, en el Estado de México, en el año 2007.

Toda organización pública o privada está inmersa en un ambiente de complejidad, paradojas y constantes cambios imprevistos por su entorno organizacional sea político, social, legal, por sus relaciones con otras instituciones. Las organizaciones son complejas, en México las organizaciones se encuentran en crisis constantemente debido a la obsoleta estructura con que funcionan, a la falta de conocimiento sobre la importancia de la comunicación organizacional, es básicamente lo que aborda la investigación y lo que se busca saber Salvador Jiménez con la aplicación del diagnóstico.

La metodología aplicada a este diagnóstico es cualitativa y cuantitativa para conocer tanto datos informativos como estadísticos dentro de la dependencia, el departamento de prevención del delito, perteneciente a la subdirección de vinculación y seguridad ciudadana de Naucalpan.

Salvador Jiménez llega a varias conclusiones después de la aplicación del diagnóstico, en el cual sale a la luz las principales problemáticas de la dependencia y a las cuales da una propuesta de solución, por ejemplo una de las problemáticas es la comunicación interna, a lo que él propone la creación de una revista interna, periódicos murales, trípticos o videos, que pueden ser una solución a los problemas de comunicación que se dan como parte de la interacción del quehacer cotidiano.

#### **2.1.12 Diagnóstico de comunicación organizacional interna en el Instituto Federal de Acceso a la Información Pública Gubernamental de México (IFAI), Edificio Sede, en el 2006 – 2007.**

Dafne Itzel Ramírez Delgado presenta la siguiente investigación para el IFAI en el Estado de México, presentada en el año 2007.

Dafne Ramírez pretende identificar con este diagnóstico la deficiencia que impide el mejoramiento de los procesos de comunicación organizacional al interior del IFAI, y con los resultados obtenidos fundamentar recomendaciones que permitan un mejor fundamento de la institución.

Utiliza una metodología cualitativa y cuantitativa con la que obtendrá información tanto interna como externa de la institución, con la cual se formularon las conclusiones a las que llegó la consultora de la institución.

La consultora propone algunas sugerencias como conclusión a los resultados obtenidos con la aplicación del diagnóstico organizacional al IFAI, entre las que destacan los cursos de inducción, capacitaciones, buzones de sugerencias y tableros de noticias de la institución, entre otras cosas, que en base a la realización de estas irán surgiendo de la misma manera.

### **2.1.13 Inno Vent vs Liderazgo: Una lucha por permanecer. Diagnóstico Organizacional de Inno Vent, una empresa de multinivel.**

La investigación fue realizada por Alfonso Uribe García para Inno Vent, en el Estado de México en el año 2007.

El principal objetivo de la aplicación de un diagnóstico es analizar el tipo de liderazgo existente dentro de la organización, para con ello establecer el grado de afectación que este ejerce en las interacciones comunicativas y el proceso productivo de Inno Vent, así como identificar también el entorno organizacional, su estructura formal y su funcionamiento real para la identificación de las principales problemáticas operativas.

Bajo la implementación de una metodología cualitativa Alfonso Uribe toma como herramienta para la obtención de datos de este diagnóstico los grupos de discusión, con cuyos resultados, genera las conclusiones y recomendaciones a la organización Inno Vent.

Como conclusiones generales Alfonso presenta, que la improvisación ha sido el principal problema de la organización, por la carencia de un plan de acciones para la prevención y solución de problemas. Por otro lado esta un modelo de control de la información que de acuerdo a los resultados no es muy conveniente ni de beneficio alguno para la organización ya que la información fluye de manera vertical descendente lo que no permite una retroalimentación ascendente, esto debido a un modelo de comunicación unidireccional, donde solo los directivos pueden difundir y generar información propiciando con esto que los empleados no se identifique con la empresa.

#### **2.1.14 Comunicación y efectividad organizacional. Diagnóstico de los problemas organizacionales y comunicativos relacionados con la promoción de los servicios de Phone Master Institute, S.C.**

Trabajo de investigación presentado en el Estado de México, en el año 2007, por Margarita Alvarado Méndez.

Para diseñar la propuesta, primero el investigador hizo el diagnóstico de la problemática que prevalecía en cada uno de los elementos que conforman a la organización, el entorno, la estructura, el funcionamiento, la comunicación y la cultura que se vive y expresa en la empresa.

La metodología aplicada a esta investigación resulto ser interesante ya que fueron utilizados dos sistemas, uno de ellos es el sistema contingente, a través del cual se describió y analizó a la organización en su estructura que en este caso ayudará de manera efectiva en el estudio de si el sistema está funcionando adecuadamente dentro de la organización, y por otro lado se uso el sistema reflexivo para saber porque el sistema está funcionando de esa manera y así indagar sobre las relaciones humanas, sus intereses y tipo de liderazgo, aspectos que no se encuentran documentados en los procedimientos organizacionales de la empresa. Es importante señalar también que durante el proceso de descripción, análisis, reflexión, explicación y comprensión de la problemática, el autor recurrió a la herramienta cualitativa de observación como parte fundamental de su metodología.

A manera de conclusión Margarita Alvarado menciona que Phone Master tiene un problema central que le trae como consecuencia la nula productividad en la venta del servicio de formación de ejecutivos de atención telefónica y telemarketing, básicamente el problema es el estilo de liderazgo que maneja la empresa, que en consecuencia propicia grandes carencias comunicativas al interior de la organización, ya que el cliente interno pierde rápidamente la credibilidad en líder como en el servicio ofertado.

#### **2.1.15 Diagnóstico Organizacional en el área de Radio y TV de la Procuraduría Federal del Consumidor.**

Investigación realizada a la PROFECO en el Estado de México, por Paola Margarita Torres Magallanes, en el año 2007.

En la investigación presenta un diagnóstico general de la situación organizacional de la Procuraduría Federal del Consumidor, desde su área de Radio y Televisión, que permitiera visualizar las fortalezas y las debilidades, las oportunidades y las amenazas de dicha institución y así ofrecer alguna posibilidad de solución desde una visión de la comunicación organizacional.

La investigación sigue una metodología, en la que se ayuda de diferentes métodos y técnicas, como la observación participante y no participante, la entrevista, la descripción, las bitácoras de registro y los cuadros de vaciado adecuados para el tipo de investigación.

Margarita Torres concluye el trabajo de identificación y análisis de todos los aspectos posibles de la organización para la construcción de un diagnóstico organizacional desde algunos conceptos básicos de Annie Bartoli, como el electrocardiograma empresarial, que arrojó como resultados, la forma de coordinación de las tareas, el ideario organizacional, organigrama y las redes y flujos de interacción y comunicación. Y afirmando que su principal amenaza en el análisis FODA es la confusión visual y el desconocimiento de su manejo, lectura y objetivo, provocando una confusión e incertidumbre en los empleados.

#### **2.1.16 Diagnóstico de la viabilidad organizacional del Sistema de Transporte de la Ciudad de México.**

La Ing. Susana García Ortega presenta esta investigación sobre el sistema de transporte de la Ciudad de México, en el año 2009, en la Universidad Nacional Autónoma de México.

Susana García presenta un diagnóstico de la viabilidad organizacional del sistema de transporte de la Ciudad de México, utilizando algunas de las ideas de un modelo de sistemas viables y del análisis CLIOS para su realización. Los modelos de sistemas viables es una de las aportaciones más conocidas y utilizadas de Stafford Beer, en la teoría de las organizaciones. Y por otro lado el análisis CLIOS ayudo a la investigadora a capturar las características del tipo de sistema y como herramienta para determinar las disfunciones organizacionales del sistema.

La Ingeniera concluye su investigación con un enlistado de conclusiones a las que se llegaron con los resultados obtenidos del diagnóstico del sistema de transporte la Ciudad de México, con respecto a la viabilidad, concluye que es limitada debido a algunos factores como: la reducida formalización de los canales de comunicación, la baja cohesión del sistema, el poder de decisión se encuentra centrado en una sola unidad administrativa, lo que lleva a que Susana concluya que el principal problema que se observa en la estructura organizacional o conducente relacionada con el transporte y la vialidad, es la fragmentación y la falta de coordinación funcional e interinstitucional.

#### **2.1.17 Una mirada comunicativa a la industria mexicana del refresco. Diagnóstico Organizacional, Comunicativo y Cultural a la Embotelladora AGA de México. (Jarritos)**

Sosa Anau Daniel Pavel presenta la siguiente investigación de una empresa refresquera mexicana, en el año 2009 en la Universidad Nacional Autónoma de México.

Esta investigación pretende encontrar y elaborar una propuesta enfocada a los problemas comunicativos que inciden en la empresa mediante un diagnóstico organizacional, a partir de los problemas detectados en la estructura y el funcionamiento obtenidos por medio de un estudio cuantitativo, se analizaron las características de los grupos primarios y secundarios así como el tipo de liderazgo que se ejerce en cada uno de ellos, a partir de una auditoría comunicativa.

Daniel concluye el diagnóstico organizacional mencionando que la estructura de la refresquera es muy rígida, tiene serios problemas de comunicación y planeación de trabajo, así como un desconocimiento por parte de los empleados de las políticas, objetivos y procedimientos de la organización además de no tener un sentido de pertenencia con la misma.

#### **2.1.18 Diagnóstico y plan de asesoría en una pequeña empresa: El caso de Biomex.**

La investigación aquí presentada es de la autoría de José Antonio Delgado Almanza, en el año 2009, en el Estado de México.

El diagnóstico pretende identificar las múltiples causas de los problemas y someterá a la organización a un auto análisis que le permitirá identificar síntomas, por medio de los cuales conocerá los problemas de fondo que deben ser resueltos para mejorar el desarrollo organizacional y así establecer y definir un plan de asesoría estratégico para la organización.

La metodología de diagnóstico utilizada por José Antonio Delgado permitió identificar, definir y jerarquizar sus problemas y establecer causas. Lo que sirvió para crear una propuesta de cambio organizacional al ofrecer resultados satisfactorios y útiles para la organización y la toma de decisiones. El diagnóstico ayudó para el establecimiento de las estrategias del plan de asesoría y las medidas específicas de acción. Además de aclarar que hoy en día empresas como Biomex no pueden continuar trabajando con sistemas obsoletos sin una directriz clara y definida con la cual orientar a la organización y lograr con ello impulsar el desarrollo competitivo de la misma.

#### **2.1.19 Industrias Mass: Comunicación y productividad. Diagnóstico de la estructura organizacional y comunicativa de Industrias Mass.**

El trabajo de investigación presentado por Jaquelin Carbajal Medellín, en la Universidad Nacional Autónoma de México, en el Estado de México, en 2009, presenta un diagnóstico de la estructura organizacional y comunicativa de Industrias Mass.

La investigación identificó aquellos obstáculos que impedían que se llevara a cabo una comunicación eficiente y poder aplicar los conceptos y enfoques básicos sobre la calidad y productividad en el trabajo para lograr con ello una integración de toda la organización y lograr un mejoramiento en la cultura organizacional. La investigación propone acciones de mejora y participación en distintos ámbitos de la empresa. A través de esta propuesta de intervención comunicativa, Jaquelin Carbajal pretende atacar aquellos problemas que atañen a la comunicación dentro de la organización y buscar con ello el funcionamiento al interior de la empresa.

Jaquelin concluye su diagnóstico organizacional a Industrias Mass, con una serie de propuestas de solución así como la manera en que pueden ser implementadas en beneficio de la organización y que su impacto dentro de ella de los resultados esperados, creando en su totalidad una empresa sana y competitiva en la que se genere un desarrollo organizacional constante.

#### **2.1.20 El lenguaje y la comunicación en los procesos organizacionales de la empresa.**

Estudio de investigación realizado por Correal María Clara, Bustos Magaly, Adriana Constanza Cuevas y María Claudia Bernal, en la Universidad de EAN, Colombia., en el año 2008.

En el artículo presentan los resultados de la investigación sobre el lenguaje y la Comunicación en los procesos organizaciones de la empresa, elaborado por docentes de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales de la Universidad EAN. Los autores de la investigación mencionan que en un momento coyuntural donde el conocimiento sobre la comunicación y el lenguaje en los procesos comienza a tener importancia en las relaciones organizacionales de las empresas en procesos que se están dando de la globalización.

La investigación se centraliza en la búsqueda de un concepto de carácter científico que admita el análisis, la comprensión y la interpretación de la gestión de la comunicación en la que intervenga el lenguaje dentro de las organizaciones.

Utilizan una metodología en la que principalmente la investigación fue discutir sobre la comunicación organizacional, sus teóricos más sobresalientes y la existencia de una relación en los procesos de la organización. Y la aplicación de diversos modelos de comunicación organizacional y la relación entre la empresa, el lenguaje que utiliza y la comunicación que se da.

Como conclusión, hacen mención, que la comunicación es una estrategia de la acción organizacional o de apoyo a los procesos competitivos de la empresa y que poco se ha trabajado el lenguaje en la comunicación organizacional.

#### **2.1.21 Comunicación Organizacional en la Sociedad Global.**

El artículo presentado por Carlos Bonilla, brinda un claro panorama del impacto que tiene y ha tenido la comunicación organizacional en las sociedades cada vez más globalizadas.

La comunicación juega un papel importante dentro de estas sociedades globalizadas ya que coadyuva a la integración de las organizaciones, en el contexto de una sociedad en la que cada vez es más evidente la necesidad de apoyo de quienes circundan una organización.

Por lo que el comunicador organizacional tiene frente así el reto de promover el cambio a las nuevas culturas laborales, ya que hoy en día la comunicación en las organizaciones ha evolucionado notoriamente. Ya que anteriormente el comunicador organizacional sólo era un facilitador o gestor, que optimizaba los recursos comunicativos entre una organización y sus miembros para incrementar la eficiencia organizativa. Ahora en las sociedades globalizadas el comunicador organizacional propicia la integración de las organizaciones al entorno y buscar el desarrollo y el mantenerse en un contexto de competencia.

#### **2.1.22 La pequeña empresa industrial ante los nuevos esquemas sociales: un acercamiento a su actividad comunicacional interna.**

La investigación fue realizada por la Dra. Claudia Mellado Ruiz, en Chile, publicada en la Revista Latina de Comunicación Social, en año 2005.

La Dra. Mellado menciona como principal argumento de su trabajo de investigación que la realidad laboral interna de las pequeñas empresas industriales no ha sido del todo estudiada, sobre todo de manera sistemática, teórica o empírica a nivel comunicativo, es por ello que el objetivo general de la investigación fue el analizar la importancia del liderazgo y el clima en las organizaciones como realidad comunicacional de las pequeñas empresas industriales y en la determinación que tienen en sus relaciones de trabajo que se llevan a cabo de manera interna. Los objetivos específicos eran, medir la calidad del Clima Organizacional de la pequeña empresa y con ello analizar los agentes comunicacionales que intervienen de manera relevante en la relación de los superiores con los empleados.

La metodología que lleva a cabo en la investigación la Dra. Mellado, es una investigación empírica con una sola inferencia en la muestra, llevada a cabo mediante la aplicación de un instrumento multifactorial.

La investigación reveló algunos hallazgos como lo son, que la situación laboral en las pequeñas empresas se ve afectada por la falta de instrumentos y políticas de comunicación y en el control del flujo de comunicación interna.

Como conclusión la Dra. Mellado hace referencia a que es necesaria la aplicación de métodos más convenientes de comunicación en este tipo de empresas, que lleven a su vez estudios prolongados, que lleven a la utilización del instrumento como forma de evaluación dentro de estas organizaciones.

### **2.1.23 Convergencia global y comunicación organizacional en México. Apuntes diagnósticos.**

En este artículo, MC. Gustavo A. León Duarte, hace un diagnóstico a la comunicación organizacional en México. Y donde hace referencia a que el desarrollo organizacional se consolide a favor de una cultura organizacional que busque mejorar las condiciones de desarrollo personal y del conocimiento humano con el fin de conseguir la calidad total y los estándares de competitividad internacional que la realidad mexicana hoy en día exige, para desarrollar una comunicación productiva en las organizaciones.

#### **2.1.24 Comunicación y cambio organizacional.**

El artículo, analiza a través de las circulares abiertas en forma de cartel, la influencia que tienen las comunicaciones como estrategias de poder en el cambio organizacional. La investigación es de naturaleza cuantitativa con apoyo de la cualitativa. Es de forma aplicada, de tipo descriptiva y modo de campo. El método utilizado es Analítico-Sintético, con apoyo del hermenéutico a través de la interpretación de los mensajes y de las preguntas complementarias.

La Dra. Ana María Arras Vota, el Dr. José Luis Jáques Balderrama y la M.A. Luz Ernestina Fierro Murga redactan este artículo de investigación acerca de la comunicación y como interviene en el cambio que se da de manera constante en las organizaciones en estos tiempos de la globalización. Indagando como es que las organizaciones implementan la comunicación durante estos procesos de cambio que deben efectuar o de lo contrario resistirse al cambio y morir como organización.

#### **2.1.25 La comunicación como herramienta de gestión organizacional.**

El estudio de investigación es realizado por Alix Belén, Luis Rodrigo Rojas, Fanny Ramírez de Bermúdez, en la Universidad de Zulia, Venezuela, en el año 2005, y publicado en la revista científica NEGOTIUM.

La investigación se llevó a cabo en la Universidad del Zulia, con el principal objetivo de crear un escenario de proyección de la imagen fundamentada en una gestión comunicacional adecuada a la identidad, teniendo como base la comunicación como elemento primordial en los procesos organizacionales, y como pilar principal para la creación de la identidad de la organización.

Fanny Ramírez de Bermúdez y Luis Rodrigo Rojas mencionan que la extensión comunicacional en la Universidad de Zulia, existe una ausencia de identidad corporativa como tal.

Alix Belén afirma que la alta gerencia corporativa de la Universidad de Zulia ha utilizado flujos de comunicación no son rápidos y eficaces, lo cual ha generado que las políticas y objetivos de la Universidad no sean entendidos por todo el personal de la institución.

La metodología que utilizaron, es el muestreo probabilístico del personal de la Universidad de Zulia, es una investigación de campo y documentada. Como conclusión los investigadores hacen mención que fue necesario propiciar ambientes favorables de comunicación que faciliten las relaciones entre todo el personal de la Universidad, y que generen la integración de la Alta gerencia con el personal docente y estudiantes. Crear nuevas plataformas de comunicación interna y reforzar las ya existentes, y lograr con ello un ambiente organizacional propicio.

#### **2.1.26 Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual.**

En este artículo de Mónica García Solarte hace referencia a que dentro del desarrollo organizacional, el clima organizacional juega un papel muy importante ya que incide de manera directa en lo que ella llama el espíritu de la organización, por lo que realiza un aproximación conceptual, con la ayuda de la postura de diferentes autores, que le ayudan a demostrar el papel importante que tiene el clima organizacional en el cambio organizacional.

Mónica García menciona en su artículo que el clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente.

A manera de conclusión Mónica evidencia que no existe una unificación en la definición, sin embargo, todas las teorías analizadas coinciden en tres elementos fundamentales; el primero es la percepción, que se refiere al proceso por el cual los individuos a través de los sentidos reciben, organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente; el segundo lo constituyen los factores organizacionales, entendidos como aquellos elementos de la organización que se consideran influenciadores directos de la motivación y desempeño de los empleados y afectan la consecución de los objetivos organizacionales; y el tercero es el comportamiento organizacional, interpretado como la manera en que las personas de forma individual y grupal actúan en las organizaciones.

#### **2.1.27 Enfoque de las organizaciones inteligentes en la implementación de nuevas técnicas de dirección en las pequeñas y medianas empresas (PYME).**

El artículo destaca los aportes que brinda el Enfoque de las Organizaciones Inteligentes en relación al cambio y al manejo de las resistencias involucradas en la implementación de técnicas de dirección en las PYMES. El método empleado se basa en el análisis de planteamientos de autores de literatura vinculada con el tema.

Algunos de los factores encontrados que manejan negativamente para invertir en nuevas herramientas de dirección, sobresalen: el enfoque de gestión tradicional que prevalece en el sistema de creencias de los propietarios, la cultura organizacional y el desconocimiento de una metodología adecuada para el diagnóstico y administración de los cambios implícitos en la implementación de nuevas tecnologías.

Los autores concluyen que entre las respuestas que ofrece el enfoque de las organizaciones inteligentes, se encuentran: facilitar procesos de aprendizaje organizacional en el dueño y líderes para involucrar y crear los compromisos necesarios para modelar e impulsar las nuevas tecnologías, intervenir en el sistema humano cultural de manera que el cambio no se perciba como una amenaza sino como una oportunidad para el crecimiento personal y el desarrollo organizacional y considerar la metodología de análisis de flujos para el diagnóstico, planificación y seguimiento de los cambios asociados en la implementación.

#### **2.1.28 Retos de las organizaciones frente a las nuevas tecnologías comunicacionales.**

Las tecnologías comunicacionales que surgen día con día traen consigo retos especialmente para las organizaciones por ello el artículo realiza un análisis descriptivo de diferentes teorías relacionadas del capital intelectual como recurso para el desarrollo de las organizaciones, por ello en este artículo se hallan también seleccionados y compilados planteamientos de diferentes autores que analizan el impacto de las nuevas tecnologías comunicacionales en los recursos humanos y sobre todo la comunicación que se da entre el hombre y la máquina y las exigencias que el uso de las nuevas tecnologías son de suma importancia en el mercado competitivo, el artículo concluye que el reto de las nuevas tecnologías en las organizaciones es el de facilitar la humanización de las actividades de las organizaciones.

Los conceptos nunca son puros, están marcados por la historicidad que se suma a su existencia categorial. Por eso es importante la reflexión acerca de su génesis y sus implicaciones...

**Renato Ortiz**

## **2.2 Desarrollo teórico.**

### **2.2.1 Teorías organizacionales.**

Desde varias investigaciones y autores se ha investigado los paradigmas a partir de los cuales se puede llegar a entender las dinámicas organizacionales, uno de los autores que destacan es G. M. Goldhaber, quien en su libro *Comunicación Organizacional (1984)*, identificó tres teorías, que a lo largo de la historia han sido pauta de estudio de las organizaciones y la comunicación organizacional y son: la teoría clásica, teoría de relaciones humanas y la teoría de los sistemas sociales.

Quando se habla de las teorías de la organización se pueden enumerar muchas y diversas escuelas. En este caso sólo se hablará de la teoría clásica, humanista y de sistemas, debido a que son las más importantes y las que mayor relación tienen con la comunicación en las organizaciones. Jablin (1986) afirma que estas escuelas de pensamiento han afectado en cierta forma al estudio y la práctica de la comunicación en las organizaciones. (Schreiner, 2004, p. 2)

Teniendo en cuenta la observación que hizo Jablin, se analizarán las tres teorías de manera breve, y que han fundamentado los principios de estudio de la comunicación en las organizaciones.

### **2.2.1.1 Teoría clásica.**

De acuerdo con Martínez de Velasco, en su libro *Escuelas de comportamiento organizacional, en la comunicación en las organizaciones* (2003), menciona que esta corriente teórica centra su enfoque en los aspectos estructurales de la organización, como la jerarquía y autoridad, las reglas y procedimientos, así como las relaciones formales.

La teoría clásica se preocupa más por la estructura y diseño de las organizaciones que por las personas que laboran en ellas [...] [que predominan] (Bartola, 1991, p.29) como característica también se puede mencionar que esta teoría define a las personas como seres que podrían ser motivados por el premio y el castigo además de ser entes racionales y económicos... (Schreiner, 2004, p.20)

Esta teoría surge a finales del siglo XIX e inicios del XX, durante la Revolución Industrial y por la gran diversificación y multiplicación de las formas de trabajo, es decir las formas de organizarse, por ello varios investigadores voltearon a estudiar, pero sobre todo comprender esta nueva manera de trabajar, producir y en especial el integrarse u organizarse que lleva a aumentar las dos anteriores, el trabajo y la producción.

Entonces la teoría organizacional clásica cataloga como una máquina a la organización, cuyo único fin es buscar un buen funcionamiento a través de los elementos que la conforman, como lo son los obreros, el equipo y el capital, en este caso al obrero se le ve como un engrane racional y económico, que tiene la capacidad de manejar el equipo, que es otro engrane, que ambos a su vez mantienen siempre en movimiento el engrane más grande que es el capital.

En conclusión podemos decir que la teoría clásica tiene como principal función la de tener una estructura organizada con el objetivo de obtener mediante los empleados una mayor producción. Uno de los puntos negativos de esta teoría es que al empleado se le usa solamente para obtener un fin o meta; pero no se le toma en cuenta como persona... (Schreiner, 2004, p. 24)

### **2.2.1.2 Teoría humanista**

El principal interés de esta teoría es el individuo dentro de la organización, la teoría nace a mediados de la década de los treinta, como respuesta a lo postulado por la teoría clásica.; brindando una especial importancia a las relaciones interpersonales que se generan entre los individuos que conforman a la organización, al igual que a las normas y métodos que ayudan a garantizar la eficiencia de la organización. Entre los que destacan dentro de esta teoría encontramos las contribuciones de Kurt Lewin, Lippit y White en el año de 1939, Douglas McGregor en los sesenta, al igual que Rensis Likert y Chris Argyris en 1957.

La teoría humanista tomó importancia gracias a Elton Mayo por sus estudios realizados en los talleres de Hawthorne de la Western Electric Company, en los cuales dedujo que el liderazgo, la motivación, el no tener una rutina, las relaciones interpersonales y la vida en grupo, incidían considerablemente en la productividad.

Dentro de los logros de esta teoría se encuentra la identificación de la organización informal, el apoyo en aumento de la participación de los empleados en la toma de decisiones y de una mayor importancia a la comunicación ascendente dentro de las organizaciones, es decir, mayor comunicación abierta entre los empleados y la gerencia. (Schreiner, 2004, p.25)

### 2.2.1.3 Teoría de sistemas

La teoría de sistemas centra su interés en entender y describir a la organización como un sistema, en pocas palabras como un conjunto de elementos relacionados, que llevan a lograr un fin.

La escuela clásica y humanista se complementan al determinar conjuntamente algunas de las premisas más importantes para el funcionamiento óptimo de las organizaciones. No obstante, en ambas escuelas tienen una orientación *interna*, sin considerar aquellos elementos del entorno que pueden afectar el desempeño y los resultados de cualquier organización. (Martínez de Velasco, 2003, p. 28)

Básicamente la teoría de sistemas sostiene que cualquier cosa que afecte a un elemento del sistema afectará a todos los demás elementos y esto se verá reflejado en toda la organización.

[Por ello]...las organizaciones son tomadas como sistemas que están conformados por pequeñas partes llamadas subsistemas que se encuentran fuertemente interrelacionadas, si pasa algo en alguno de los departamentos [subsistemas] de la empresa afectará al resto de la organización [sistema] (Schreiner, 2004, p.26)

Esta teoría permite visualizar en el estudio de las organizaciones las condiciones internas, pero también externas, lo que lleva a tener una imagen más real de la organización y con ello establecer y entender las relaciones que se dan al interior, así como identificar y entender los elementos externos que influyan en el desarrollo de la organización, por tal razón es que esta teoría le da importancia a los factores estructurales, funcionales, sociales, psicológicos y comunicativos que se desarrollan dentro de toda organización.

Cuantos hombres se precipitan hacia la luz,  
no para ver mejor sino para brillar.

**Federico Nietzsche**

### **2.2.2 La comunicación organizacional.**

Aun cuando [la comunicación]... ha adquirido una importancia hasta hace algunos años insospechada para la vida de las [organizaciones], es evidente que la manera en que... es comprendida varía considerablemente dependiendo de cada organización. Tanto es así, que sería incluso aceptable concluir que existirán tantas funciones de comunicación, como organizaciones capaces de definirla. No es extraño, en consecuencia, que incluso los profesionales que ejercen... [cambien] dependiendo de las expectativas y tareas encomendadas a esta área por parte de cada organización.(Acevedo, 2005 en Marchant Ramírez, 2005, p. 22 – 23)

Durante la segunda mitad de la década de los cuarenta, se puede considerar como el inicio de la investigación moderna de la comunicación organizacional, específicamente en los Estados Unidos de América, el estudiar a la comunicación dentro de las organizaciones, comenzó a elevar el número de investigadores interesados en analizar el impacto que ejercen diversas variantes organizacionales sobre la comunicación, y a su vez la comunicación en las organizaciones.

Convirtiéndose hoy en día en el tema de estudio de los profesionales de la comunicación, por lo que investigaciones indican que la comunicación organizacional se ha popularizado como tema de estudio en universidades de Estados Unidos, Europa y América Latina.

Por ello, la comunicación dentro de las organizaciones puede ser entendida como una oportunidad, un acercamiento en el que se puede encontrar una variedad de posibilidades de interacción, ya que por medio de esta interacción se logra una coordinación y entendimiento dentro de las organizaciones, para lograr con ello un crecimiento y desarrollo organizacional.

Con este pensamiento podemos decir que “las organizaciones de éxito son [y serán] aquellas que le dan una verdadera importancia a la comunicación organizacional, aquellas que logren comprender que el ambiente comunicativo permite dinamizar las acciones individuales y colectivas, procurando la integración de esfuerzos, y en general garantizando el conocimiento e identificación de los miembros con la organización” (Estramiana, 2006, en Reyes, 2009, p.33).

Entre algunas de las acepciones que se le dan a la comunicación organizacional, según Peral Goldhaber en 1984 la define como el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes, por otro lado Redding y Sanborn en 1964, la mencionan como la transmisión y recepción de información que se produce dentro de una organización.

Zelko y Dance (1965) así como Lesikar (1968) mencionan a la comunicación organizacional desde una visión compartida como el conjunto de varios tipos de comunicación presentes en el sistema organizativo [comunicación interna: ascendente, descendente y horizontal; comunicación externa: relaciones públicas, publicidad y ventas], por parte de Greenbaum (1972) la entiende como el flujo de comunicaciones informales y formales que se dan en la organización.

Durante la década de los noventa Ricardo Homs, el se enfoca más en lo que la comunicación organizacional puede ofrecer, por lo que se refiere a ella como el conjunto de programas que ayudan a mejorar a la organización desde las aportaciones de la comunicación tanto al interior como al exterior de la misma.

Como última definición de comunicación organizacional en esta investigación, esta las tres acepciones que tiene de este concepto Carlos Fernández Collado, que en su libro *La comunicación en las organizaciones* (2002) hace referencia desde tres enfoques.

En el primer enfoque menciona que "La comunicación [organizacional] es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o tamaño" , en un segundo enfoque, ve a "La comunicación organizacional como un disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones , y entre éstas y su medio" y por último cataloga a "La comunicación como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos". (Fernández, 2002, p. 11 – 12)

Hoy por hoy la comunicación organizacional debe de ser reconocida como parte fundamental en toda organización para el cumplimiento de objetivos que llevarán a un desarrollo organizacional, es también por esto que la comunicación no debe seguir siendo solamente una herramienta, sino como una estrategia que permite a las organizaciones analizarse a sí mismas y buscar soluciones a los problemas que resulten de este análisis.

El Desarrollo Organizacional se puede considerar como una filosofía porque es básicamente una forma de pensar, interpretar y actuar dentro del contexto organizacional o institucional de una sociedad.

**O. Gómez**

### 2.2.3 Desarrollo Organizacional [DO]

Definir el concepto de DO, no es fácil ya que posee varias vertientes y acepciones que no permiten llegar a construir una definición concreta de lo que es el DO. Se le podría definir como un proceso dirigido por la alta gerencia que se apoya de los recursos de la organización, en especial del recurso humano para lograr una sostenibilidad y funcionalidad organizacional. Por lo tanto es el conjunto de técnicas de investigación y análisis que se fundamenta primordialmente de los diagnósticos de la cultura, el clima y el comportamiento de toda organización por medio de intervenciones muy especializadas, por lo que en palabras de Beckard, el desarrollo organizacional es “aquel esfuerzo planeado que abarca a toda la organización el cual es orientado, dirigido, y administrado desde arriba para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando primordialmente los conocimientos y aportes de la ciencia del comportamiento: la psicología”. (Beckard, 1969, p. 10, en Reyes, 2009, p. 44)

A finales de la década de los cincuenta, en los Estados Unidos, surge el término Desarrollo Organizacional, actualmente el principal rasgo es que es interdisciplinario, en el que se centran diversas ciencias cuyo objetivo es el de lograr que los individuos cambien en conjunto con la organización. Un claro ejemplo de esto, es lo que propone Gareth R. Jones, en su libro *Teoría Organizacional* en el cual hace referencia a que "El desarrollo organizacional [DO] es una serie de técnicas y métodos que los gerentes utilizan en su programa de investigación de acciones para incrementar la adaptabilidad de su organización".

[El Desarrollo Organizacional es] un proceso de la organización para comprender y mejorar cualquiera y todos los procesos justificativos que pueda desarrollar una organización para el desempeño de cualquier tarea y para el logro de cualquier objetivo. Un proceso para mejorar los procesos. (Vaill, 1989, p. 261)

[El Desarrollo Organizacional se basa] en varias disciplinas para sus modelos, estrategias y técnicas. El DO se concentra en el cambio planificado de los sistemas humanos y contribuye a la ciencia de la organización mediante el conocimiento adquirido a través de su estudio de la compleja dinámica del cambio. (Porrás y Robertson, 1992, en Reyes, 2009, p. 45)

Como respuesta al cambio el desarrollo organizacional es una estrategia compleja cuya finalidad dentro de las organizaciones es la de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura dentro de la organización para que puedan adaptarse a los constantes cambio tecnológicos o incluso el experimentar en los nuevos mercados cambiantes de la actualidad, por ello funciona como un proceso de creación de cultura que regula el diagnóstico y cambio en el comportamiento.

Básicamente el DO es la estrategia dentro de la comunicación organizacional que brinda diversos instrumentos que ayudan a identificar problemáticas organizacionales tanto internas como externas.

El diagnóstico es...  
el arte de perfeccionar a la organización...

**Nicolás Mata**

## 2.2.4 Diagnóstico Organizacional

Etimológicamente la palabra diagnóstico proviene del griego que significa el *acto o arte de conocer*. Desde el ámbito empresarial un diagnóstico es una herramienta de la dirección, que funciona como un examen analítico de la situación de la organización y focalizado en un conjunto de variables de relevancia para la comprensión, predicción y control del comportamiento organizacional. Su objetivo es el de identificar el estado actual en el que se encuentra la organización, reconociendo las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas [FODA] con el objeto de poner en marcha un cambio previamente planeado, que ayude a mejorar los procesos dentro de la organización.

[El] diagnóstico organizacional es [sin duda] un proceso para entender como las organizaciones están funcionando y dan la información necesaria para diseñar cambios. El diagnóstico efectivo provee el entendimiento sistemático de la organización necesario para el desarrollo apropiado de las intervenciones. Las intervenciones de desarrollo organizacional se fundamentan en el diagnóstico y estas incluyen acciones específicas tendientes a resolver los problemas para la optimización del funcionamiento organizacional. (Berra y García, 2004, p. 11)

Como dato histórico hay que señalar que el diagnóstico tiene su origen en las ciencias médicas, en esta área los diagnósticos se han desarrollado a su máxima expresión analítica y con una gran diversidad técnica, dentro de las ciencias sociales el diagnóstico ha tomado gran relevancia en distintas áreas humanísticas, siempre apoyado de distintas técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa, que han generado buenos resultados que son implementados en el diseño y ejecución de propuestas sociales. En este proceso analítico se presenta la situación real de la organización en ciertos momentos para identificar problemas y áreas de oportunidad.

En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas [organizacionales] en todos sus niveles...[desde] las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias. Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar. (Meza y Carballeda, 2008, en Reyes, 2009, p.55)

Los diagnósticos organizacionales son la base de la estrategia de desarrollo organizacional que no solamente busca una mejor productividad, sino busca que la organización crezca a la par de los miembros que la conforman, ya que si es así se verán reflejados los resultados en mayor medida.

El diagnóstico es parte de una práctica profesional, donde un determinado especialista debe hacer uso de su conocimiento para interpretar las manifestaciones o síntomas del consultante interesado. Se espera que el especialista sea capaz de relacionar la acumulación de sus conocimientos con la información que le entrega el cliente consultante, de tal manera que le permita considerar la información relevante y omitir la no relevante. (Molina Arenaza, 2005, en Reyes, 2009, p.56)

A lo que este exhaustivo análisis de la organización llevará a conocer a fondo las problemáticas que impiden el desarrollo organizacional, por medio de esta herramienta que funciona como una radiografía en la que se pueden detectar las fallas y las posibles soluciones que se pueden dar.

Nada que se diga es eficaz si no es congruente con lo que sé es y se hace.

**Xavier Ávila Guzmán**

### **2.2.5 Comportamiento organizacional [CO]**

Si se considera a la organización como un sistema en el que las relaciones entre los individuos que la conforman siempre están en la búsqueda de una meta común por ello se debe poner atención, en conocer el comportamiento humano en la organización ya que este comportamiento será el punto medio entre el éxito organizacional o un rotundo fracaso.

El comportamiento organizacional, toma en cuenta distintos aspectos dentro de la organización, como el clima laboral, el cambio y la cultura que se da en las organizaciones. Para Robbins en 1998, el comportamiento organizacional “es el campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de estas organizaciones”. (Robbins, 1998, p.1)

Por lo tanto el comportamiento organizacional puede ser entendido y definido como un método, en el que se busca saber cómo impacta el comportamiento de los individuos en toda la organización provocando o no una eficacia organizacional.

[El CO enfoca su estudio en]...los pensamientos y los sentimientos del hombre y la mujer conforme se adaptan a las personas, los objetos y el ambiente donde se desenvuelven en el ámbito laboral;...el uso de esa información [aprueba] aumentar al máximo el bienestar económico y psicológico de todos los empleados [todo esto en beneficio de la propia organización y los individuos que son parte de ella. (Saal y Knight, 1988, en Furnham, 2001, p.2)

En general el comportamiento organizacional estudia el cómo se desarrollan las personas dentro de las organizaciones, las actitudes, el estilo de vida que llevan dentro de la empresa y que se ven reflejados en los resultados de la empresa.

[Por ello] el CO puede de igual forma ayudar a mejorar la calidad y la productividad normal que presenta el empleado y además muestra la manera en que los gerentes deben facultar a sus subordinados y de igual forma deben saber cómo diseñar y poner en práctica programas de cambio, brindando conocimientos específicos para mejorar las habilidades interpersonales... (Amorós, 2007, p.20)

La vergüenza de confesar el primer error, hace cometer muchos otros.

**Jean de la Fontaine**

### **2.2.6 Clima organizacional**

El clima organizacional es un tema que hoy en día le preocupa a las organizaciones, ya que gracias a mantener un buen ambiente de trabajo se logra alcanzar una productividad, sin descuidar al recurso humano. El clima es también entendido como el ambiente donde los individuos ejercen sus labores diarias, el buen clima laboral se da con las buenas relaciones con la alta gerencia, los compañeros de trabajo y también con entes externos que tienen contacto con la organización como los clientes y los proveedores.

Cada individuo que ingresa o es un miembro activo de una organización lleva consigo las percepciones de si mismo... estos conceptos propios del individuo se ven afectados por factores relacionados con su trabajo en la organización, tales como la inflexibilidad de la estructura organizacional, el estilo de su jefe inmediato y el criterio de su grupo de trabajo; para determinar cómo percibe su trabajo y ambiente organizacional. Por tanto, el desempeño del individuo dentro de la organización esta claramente influenciado no sólo por el análisis objetivo de la situación, es decir, la parte formal de la organización, sino también por el conjunto de impresiones subjetivas del ambiente en el que realiza su trabajo, es decir, los aspectos informales de la organización. (Rivera, 2001, p.36-37)

En 1973 Richard Hall definió el clima organizacional como el conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que son la fuerza que influye en la conducta del empleado y en el 2001, Rivera Espinoza se refiere al clima como la serie de características del medio ambiente interno organizacional.

Como conclusión el estudio del clima organizacional es un proceso complejo a desarrollar en la organización esto debido a la gran variedad de dinámicas que se dan, desde lo interno hasta lo externo, pero sobre todo el factor humano de la organización. Por lo que las organizaciones deben de estar en constante observación y medición del clima dentro de la organización, especialmente del comportamiento y productividad.

En toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones.

Debe ser reflejo de una vida agradable...

**Phegan**

## 2.2.7 Cultura organizacional

La cultura organizacional es considerada el conjunto de creencias, ideologías y formas de trabajar dentro de la organización, y que le dan identidad a la misma y con ello favorecer la eficiencia del recurso humano. Cada organización es diferente, cada una posee estilos, símbolos, modos de actuar, climas de trabajo, lenguajes, gracias a esto se genera una identidad propia.

Entre algunas definiciones está la de Gareth Jones quien define a "La cultura organizacional [como] el conjunto de valores y normas compartidas que controlan las interacciones entre los integrantes de la organización y con los proveedores, clientes y otras personas externas a la misma". (Gareth, 2008, p.8)

Por lo que la cultura es "un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización". (Chiavenato, 1989, p.469)

La cultura... es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas, y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a [las organizaciones]. (Serna, 1997, p.2)

La vergüenza de confesar el primer error, hace cometer muchos otros.

**Jean de la Fontaine**

### 2.2.8 Crisis organizacional

El cambio constante al que se ven enfrentadas las empresas hoy en día, las lleva a afrontar retos, los cuales, para superar, tendrán que ser flexibles, comprometidas, creativas y sobre todo responsables para poder superar estos retos a los cuales se ven enfrentadas o a prueba, a este tipo de retos dentro del ámbito organizacional se le denomina crisis.

El término crisis proviene de la palabra griega *KRÍSIS* que significa decisión o juicio, por otro lado, el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, define este concepto, como un momento decisivo de la empresa de consecuencias graves e importantes, que impiden que esta siga con un desarrollo organizacional. Steve Albrecht hace mención de las crisis “como eventos específicos que pueden romper el equilibrio de una organización, dependiendo de su tamaño, número de empleados, productos que maneja y servicios que ofrece”. (Fita Trias, 1999, p.123)

Entonces podemos definir crisis como un estado serio de la empresa, que no permite su desarrollo y buen funcionamiento, es decir se dan cambios importantes dentro de la empresa en todas las áreas de la misma, así como desde la alta gerencia hasta el nivel más bajo, provocando con ello daños desmedidos dentro de la organización.

José L. Piñuel y M. H. Westphalen en el libro *Dirección de la comunicación*, y que cita Fita Trias en su libro *Comunicación en programas de crisis (1999)*, estos autores las dividen en 3 tipos de acuerdo a su naturaleza:

**1- Objetivos / Subjetivos:** La crisis puede ser provocada por un acontecimiento de carácter objetivo: atentado, cambio político, accidente, huelga, despido, una nueva legislación, defectos en la fabricación de productos, cambios en la dirección de la empresa, quiebra en la bolsa, etc., o por un acontecimiento de origen subjetivo: un rumor, un enfrentamiento protagonizado por una empresa de la competencia, unas declaraciones polémicas de algún miembro de la sociedad de accionistas etc.

**2- Técnicos / Políticos:** Las crisis pueden ser resultado de un riesgo de carácter técnico o, por el contrario, de un riesgo derivado de un estado de opinión. El riesgo técnico se anticipa mucho mejor en el seno de las organizaciones que el de opinión; fácilmente identificable, es una cuestión para los expertos que tienen como misión preparar, organizar y controlar las respuestas necesarias.

**3- Exógenos / Endógenos:** Las crisis pueden ser la consecuencia de acontecimientos exógenos o endógenos. Las crisis de origen endógeno atacan en primer lugar [a la empresa de manera interna] y amenazan en segundo momento en extenderse [hacia el exterior de la organización]. Las crisis de origen exógeno atacan a la imagen de la empresa ante sus públicos externos y después, a los internos.

La duración y la magnitud de la crisis, indican la presencia de la misma dentro de la organización y estas obedecen a la causa – efecto, Piñuel y Westphalen, mencionan la evolución de la crisis organizacional en cuatro etapas, citadas por Fita Trias, las cuales son:

- a) Fase preliminar: La crisis se presiente por ciertos signos precursores: descontento de los consumidores, alertas en las cadenas de producción, manifestaciones, etc.
- b) Fase aguda: La crisis estalla, los medios de comunicación se adueñan del acontecimiento, la cobertura es máxima.

- c) Fase crónica: Los acontecimientos se suceden mientras que la interferencia producida por los diferentes actores de la crisis y, sobre todo, por los medios de comunicación, suscita un proceso de acciones y reacciones, tales como: auditorías, investigaciones, apertura de negociaciones, etc.
  
- d) Fase postraumática: Tanto la organización tocada por la crisis, como los diferentes públicos a los que conciernen extraen su balance de ella. Se toman entonces decisiones: cambio de personas pertenecientes al equipo directivo, refuerzo de las normas de seguridad, políticas internas, reglamento, reestructuración interna, organización de estrategias de comunicación, etc.

Las crisis dentro de las organizaciones también se miden de acuerdo al impacto que logro dentro de las organizaciones, es decir el deterioro o daño provocado a la estructura organizacional, por ello García Betancourt hace la siguiente división:

1.- Crisis superficiales: Son aquellas de mayor frecuencia en las empresas, pues ocurren en forma cotidiana, la mayoría de las veces sin que los miembros responsables de la organización les de la importancia debida, y muchas veces sin que lleguen a percatarse de ellas, pues los efectos negativos no son de gran magnitud. En la escala de 1 a 10, se califican de 1 a 2.

2.- Crisis medias: Muchas veces provienen de la acumulación de crisis superficiales no resueltas o tratadas de manera inconveniente. En este estado de la crisis sus efectos negativos aún son manejables con los recursos propios de la organización. Se califican de 2.1 a 5.

3.- Crisis profundas: Pueden producir graves daños, con efectos intensos y prolongados, hasta llegar a la destrucción de las organizaciones, pues sus consecuencias en aspectos financieros y humanos adquieren gran trascendencia. En la escala de 1 a 10, se califican de 5.1 a 10.

Por ello hoy en día las organizaciones deben de encontrarse alertas a los cambios que se están dando, en la región, el estado, el país y el mundo para en caso de enfrentarse a un periodo de desestabilidad, la empresa este preparada para aminorar el impacto que esto pueda tener sobre la organización y su estructura y funcionamiento, así como su desarrollo.

El único ingrediente más importante en la fórmula del éxito,  
Es saber relacionarse con la gente.

**T. Roosevelt**

### **2.2.9 Cambio organizacional**

Cambio Organizacional se define como: la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Los cambios organizacionales se clasifican en:

- **Internas:** Son aquellos que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.
- **Externas:** Son aquellos que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

Los Cambios Organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provecho financieramente hablando, en este proceso de transformación en un principio como ya se dijo, las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse, [Resistencia al Cambio] es por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas.

Cambiar no es un trabajo fácil, primordialmente porque ni todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido y, aun que estén dispuestas es muy fácil volver a los antiguos padrones de funcionamiento. Kurt Lewin estructuró un proceso en la tentativa de tomar un cambio efectivo y duradero. Básicamente, la idea es de descongelar valores viejos, cambiarlos y, recongelar estos nuevos valores.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Enfoque Metodológico**

Como ya lo han dicho algunos teóricos, la investigación puede ser cualitativa, cuantitativa o mixta, esta última comprende las dos anteriores en estudios como: Etnografía, encuestas y entrevistas, en este caso usaremos la metodología mixta, pues esta es la que se aplica en este tipo de trabajos, ya que todos los sujetos de estudio en esta investigación fueron intervenidos con dichos procedimientos, asimismo la comunicación al ser un proceso social que puede llevarse al interior de una empresa para interferir, cambiar y mejorar sus procesos no puede desconocer ninguna de las dos metodologías ya que cada una hace aportes muy importantes.

La etnografía comprende la observación de grupos de personas al interior de la organización, también se le conoce como antropología social, la cual puede ser aplicada a cualquier grupo de personas, en este caso será aplicada a los empleados de las empresas de Guanajuato, con el fin de analizar su comportamiento y así conocer de qué forma su comportamiento influye en la productividad y desarrollo de la empresa.

Teniendo en cuenta que esta investigación se encuentra en la rama de la comunicación, no se deben desconocer sus técnicas de investigación, por eso se utilizarán entrevistas a profundidad, las cuales serán realizadas a los jefes de la compañía para establecer patrones de comportamientos y conocer a profundidad la organización, estas entrevistas pasaran por un proceso de análisis a profundidad donde se resolverán algunos interrogantes y permitirá conocer el ambiente laboral y la percepción de los jefes tienen sobre la empresa y sus colaboradores.

Al hablar de técnicas de investigación mixta incluimos lo cualitativo y cuantitativo, uno de los métodos utilizados en este trabajo es las encuestas las cuales arrojan datos exactos y precisos de las variables estudiadas, esto permite tener más exactitud y datos numéricos para poder medir un fenómeno, asimismo se es importante realizar este tipo de análisis, ya que en las técnicas anteriores el investigador interviene y manipula el entorno en algunas ocasiones, lo que no puede hacer con las encuestas, por eso resulta de gran beneficio para el investigador combinar estas tres para tener conclusiones y resultados más acertados.

### **3.2. POBLACIÓN.**

La población de la investigación está compuesta por todas las empresas e instituciones del estado de Guanajuato, sin discriminar ningún giro, estructura o clasificación de estas.

### **3.3. MUESTRA.**

Teniendo en cuenta el giro de la investigación la muestra más acertada sería aleatoria, ya que los diagnósticos organizacionales fueron realizados de manera fortuita a empresas e instituciones de diferentes características, esto permite un análisis más amplio, en lugar de sesgar obtener resultados sesgados que puedan desviarlos los resultado reales y el objetivo de la investigación.

### **3.4. MODELO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

#### **3.5.2. Diagnósticos organizacionales:**

Es una investigación organización que actúa como una radiografía de la institución o mirada en planta, para detectar los puntos de mejora presentes en la misma, es una herramienta que permite tomar decisiones efectivas que ayuden a mejorar los procesos organizacionales y administrativos al interior de esta.

Los diagnósticos organizaciones se apoyan en las herramientas del D.O para realizar análisis a profundidad sobre el verdadero panorama de la empresa, estas herramientas son: etnografía, entrevistas y encuestas:

### **3.5. ESTRATEGIA DE ANÁLISIS**

Los datos serán analizados por medio de tabulación, y gráficos en Microsoft Excel, esto proporciona facilidad para realizar la interpretación de la información y conocer las cifras reales de la investigación, que los gráficos son la forma más clara de presentar los resultados finales que arrojaron las encuestas.

Con los datos obtenidos se procede a realizar el análisis de estos de forma teórica, es decir para llegar a la solución del objetivo

## **CAPÍTULO IV**

### **HALLAZGOS**

#### **4.1 Introducción**

Los hallazgos de esta investigación son de acuerdo a los diagnósticos organizacionales que fueron recopilados para dicho estudio. Las problemáticas y posibles soluciones fueron el principal enfoque de esta. Estos serán presentados juntos y separados, la primera se presentara en una tabla por empresas, año en el que fueron aplicados lo diagnósticos, giros de las empresas, clasificación de estas y problemáticas y soluciones, posteriormente se analiza cada categoría en las cuales fueron clasificados para un mejor estudio y por último se correlacionan estos resultados de las problemáticas con las posibles soluciones a cada uno.

## 4.2. TABLA DE RESULTADOS POR EMPRESA

AÑO	EMPRESA	GIRO	CLASIFICACIÓN	PROBLEMÁTICAS	PROPUESTAS
2007	KASS VIL	Fabricación de calzado.	Pequeña empresa	Miedo al cambio.	Planeación estratégica; Realizarla
				Planeación estratégica; Carece de planeación estratégica	Motivaciones; para los empleados: económicas o simbólicas.
				Imagen corporativa; Falta	Fabrica visual; Incrementar las medidas de seguridad, para evitar accidentes.
				Publicidad; Carece de posicionamiento de marca.	Organización interna; Crear un reglamento interno.
				Plan de incentivos; Carece de plan de incentivos.	Implementación de las 5 S's
				Servicio al cliente; Impuntualidad con los pedidos.	Administración; Implementación de un reloj checador.
				Plan de incentivos; Falta de motivación para el cliente interno.	Organización interna; Proveer de uniformes a los empleados.
				Competencia; No tiene definida a su competencia.	Organización interna; Diseño de gafete para los diferentes puestos.
				Organización interna; Falta de orden y limpieza.	Trabajo en equipo; Crear un departamento de Recursos Humanos

				Alto índice de rotación	
				Servicio al cliente; Falta de cumplimiento con el cliente externo.	
<b>2007</b>	<b>MERENDER O SAN PANCHO</b>	<b>Alimentos</b>	<b>Microempresa</b>	Alto índice de rotación	Planeación estratégica; Realizarla
				Planeación estratégica; Carece de planeación estratégica	Comunicación; Creación de un periódico mural
				Comunicación; La comunicación interna no es eficiente.	Trabajo en equipo; Realizar dinámicas de integración para el personal.
				Costos; Los costos son algo elevados	Capacitaciones ; Establecer capacitaciones
				Publicidad; No tiene	Motivaciones; para los empleados:
				Competencia; Le lleva ventaja.	Publicidad; Incrementar considerablemente la publicidad.
				Fabrica visual; No tiene información a la vista.	Publicidad; Reformar el sistema de promociones
				Costos; El cliente no está de acuerdo con el pago del consumo mínimo.	
				Publicidad; Poca difusión de promociones existentes.	
				Servicio al cliente; No cuenta con sucursales.	

2007	TIKAL	Auto lavado	Pequeña empresa	Organización interna; El cliente interno desobedece algunas de las reglas.	Comunicación; Mejorar el sistema de comunicación interna.
				Servicio al cliente; Necesita más personal.	Comunicación; Implementar métodos de comunicación escrita.
				Instalaciones; Desorden de lockers.	Trabajo en equipo; Establecer juntas periódicas
				Actitud negativa de la alta gerencia, poca confianza y comunicación entre gerencia y empleados.	Organización interna; Implementar políticas y normas, para conseguir orden en las áreas de trabajo.
					Motivaciones; para los empleados: económicas o simbólicas.
				Plan de incentivos; Los empleados no tienen expectativas de la empresa.	Realizar la planeación estratégica
				Fabrica visual; Faltan señalamientos en áreas para niños.	Capacitaciones ; Establecer capacitaciones.
				Publicidad; La marca no esta posicionada en el mercado.	Comunicación; Creación de un periódico mural
				Publicidad; Poca	Organización interna; Diseño de gafete para los diferentes puestos.
				Servicio al cliente; Malo	Servicio al cliente; Supervisión en la entrega final

					de los vehículos.
				Plan de incentivos; No motivan al cliente interno.	Fabrica visual; Anuncio constante solicitando personal.
				Organización interna; No tienen nombre o identificación los empleados. (Gafette).	Publicidad; Incrementar considerablemente la publicidad
				Capacitación; No hay	Servicio al cliente; Ofrecer Internet inalámbrico, para los clientes.
				Actitud negativa de la alta gerencia, no convive con todos los empleados.	Imagen; Cambio de imagen.
				Falta trabajo en equipo, algunos empleados son poco productivos e intentan disimular que trabajan.	
				Admón.; Existen altas y bajas en el momento de contratar personal.	
<b>2007</b>	<b>TOP HAIR</b>	<b>Estética</b>	<b>Pequeña empresa</b>	Actitud negativa de la alta gerencia, liderazgo paternalista, lo cual genera excesiva confianza y permisividad	Alta gerencia; Delegar funciones y jerarquías.
				Actitud negativa de la alta gerencia, hay favoritismo por parte de la alta gerencia con algunas personas.	Servicio al cliente; Llamar un día antes de la cita programada al cliente
				Organización interna; No existe un control eficiente de mercancía o	Servicio al cliente; Preguntarle al cliente por su

				productos.	aperitivo preferido.
				Servicio al cliente; Hacen falta áreas especializadas en manicure y pedicure.	Servicio al cliente; Implementar un historial de cada uno de los clientes que vista el salón.
				Admón.; Algunos empleados no están asegurados, ni tienen prestaciones y comprobantes de ingreso.	Clientes; Encuesta de satisfacción.
				Planeación estratégica; No hay reglamento	Capacitaciones ; Establecer capacitaciones
				Control de clientes, No tiene seguimiento de sus clientes	Realizar la planeación estratégica.
				Admón.; No se respeta el horario del cliente interno, aún cuando haya acabado sus actividades.	Organización interna; Diseño de gafete para los diferentes puestos.
				Falta trabajo en equipo, compañerismo y mejor comunicación entre los trabajadores.	Servicio al cliente; La empresa debe estar en completo orden antes empezar con la atención al cliente
				Plan de incentivos; falta de sentido de pertenencia y compromiso por la empresa	Organización interna; Proveer de uniformes a los empleados.
				Publicidad; No tiene	Mejora continua; Implementar semana de valores, de acuerdo a los que hagan falta a la

					organización.
				Admón; Existen altas y bajas en el momento de contratar personal.	Servicio al cliente; Mejorar el servicio al cliente.
				Comunicación; Las recepcionistas gritan a los colaboradores en el momento que llega el cliente	Servicio al cliente; El personal debe conocer cada una de las promociones.
				Organización interna; Los trabajadores se peinan y maquillan delante de la clientela.	Publicidad; Proyectar videos con las promociones, en las pantallas.
				Organización interna; El personal no está acostumbrado a seguir reglas.	Imaginario; Los precios deben ser iguales en todas las sucursales.
				Instalaciones; Se necesita un mayor espacio en las sucursales.	Instalaciones; Mobiliario adecuado para cada una de las áreas.
				Control de clientes; Algunos clientes tienen el mismo tiempo de acudir al Top y no cuentan con los mismos descuentos.	Motivaciones; para los empleados: económicas o simbólicas.
				Servicio al cliente; Falta personal para la nueva sucursal.	Personal; Desarrollar un perfil de puestos.
				Competencia; Le lleva ventaja	Alta gerencia; Rotación de alta gerencia entre las 3 sucursales de la organización, para crear empatía y sentido de pertenencia.

					Comunicación; Buzón de sugerencias (cliente interno)
					Instalaciones; Adaptar un lugar para las comida en las sucursales.
					Trabajo en equipo; Realizar dinámicas de integración para el personal.
<b>2007</b>	<b>BIONIKA</b>	<b>Producción y distribución de productos ortopédicos</b>	<b>Pequeña empresa</b>	Planeación estratégica; Carece de planeación estratégica	Alta gerencia; Difusión de la nueva administración gerencial y operacional
					Planeación estratégica; Realizarla
				Imagen corporativa; Falta	Organización interna; Mantenimiento, como disciplina, de la calidad en el trabajo.
				Organización interna; No están definidas las funciones y procesos entre departamentos.	Trabajo en equipo; Crear un departamento de recursos humanos
				Proveedores; Relaciones ejecutivas entre la empresa y los proveedores no son muy buenas	Administración; Calendarizar y programar eventos (apoyo de asistencia ejecutiva)
				Competencia; Desconoce el movimiento de sus competidores.	Alta gerencia; Curso de liderazgo gerencial
				Control de clientes, no hay un	Capacitaciones ; Establecer

				monitoreo para la atracción de nuevos clientes.	capacitaciones
				Finanzas; Movimiento financiero de la empresa.	Implementación de las 5 S's
				Plan de incentivos; Carece de plan de incentivos.	Organización interna; Control en la puerta de entrada mediante un portero que vigile la seguridad del cliente interno.
				Organización interna; Delegación y repartición de puestos.	Servicio al cliente; Implementar un historial de cada uno de los clientes.
				Ambiente y clima laboral negativo	Servicio al cliente; Adaptar un área específica para el acomodo, corte o diversas actividades.
				Competencia; Le lleva ventaja	Instalaciones; Adaptar un lugar para las comida.
				Cultura organizacional negativa	Instalaciones; Adecuación de las instalaciones.
				Capacitación; No hay capacitación continua.	Imagen; Cambio de imagen.
				Actitud negativa de la alta gerencia, la gerencia no convive con todos los empleados.	Competencia; Monitoreo constante de competencia.
					Organización interna; Crear una descripción de procesos (por

					departamento).
				Alto índice de rotación	Finanzas; Creación de un departamento de finanzas o administrativo.
				Planeación estratégica; Carece de una descripción de procesos internos.	Mejora continua; Cierre de operaciones cada cierto periodo de tiempo para medir los niveles empresariales en cuanto a las metas establecidas.
				Los públicos desconocen el cambio de administración generado a raíz del cambio de razón social.	Trabajo en equipo; Establecer juntas periódicas
				Planeación estratégica; Carece de manuales de procedimientos y diagramas de flujo que indiquen las actividades de cada área y su vinculación en la empresa.	Alta gerencia; Cambio de actitud por cada parte de la alta gerencia tomando responsabilidad y acción de su propia área y dirección de la misma.
					Servicio al cliente; Implementar un historial de cada uno de los clientes.
					Competencia; Plan de mercado basado en la competencia.
					Publicidad; Plan de

					mercadotecnia para lanzamiento de ofertas con expectativas de posicionamiento.
2007	<b>CALZADO RAQUEL</b>	<b>Fabricación de calzado</b>	<b>Microempresa</b>	Organización interna; No hay orden de compras.	Instalaciones; Adaptar un lugar para las comidas
				Publicidad; No hay ventas locales.	Planeación estratégica; Realizarla
				No hay aprovechamiento de los conocimientos de los profesionistas.	Organización interna; Proveer de uniformes a los empleados.
				Instalaciones; Mal aprovechamiento de las instalaciones.	Alta gerencia; Curso de liderazgo gerencial
				Planeación estratégica; Falta de filosofía organizacional.	Imagen; Cambio de imagen.
				Plan de incentivos; No hay sentido de pertenencia	Servicio al cliente; Abrir un nuevo mercado de venta al rolar turno de promoción y ofrecimiento de producto
				Imagen corporativa; No existe una identidad física.	Servicio al cliente; Crear un catalogo de productos y materias primas
				Imagen corporativa; Falta	Publicidad; Aprovechar los espacios de la ciudad anuncien donde está ubicada la

					fábrica.
				Organización interna; Almacenaje de material ajeno cerca del área de trabajo.	Organización interna; Controlar el acceso y las salidas en la fábrica.
				Instalaciones; No existe área de comedor.	Servicio al cliente; Implementar un historial de cada uno de los clientes.
				Organización interna; Falta de material que detiene la producción.	Trabajo en equipo; Establecer juntas periódicas
				Inconformidad entre familiares y el rango que tienen.	Instalaciones; Reconsiderar el área de almacenaje, para aprovechar mejor los espacios.
				Falta trabajo en equipo, conformismo.	Instalaciones; Reubicar el puesto de la adornadora.
				Organización interna; No está definido el liderazgo y los rangos.	organización interna; Implementación de las 5 S's
				Competencia; Le lleva ventaja	Organización interna; Los profesionistas que laboran en la empresa deben aplicar las herramientas necesarias para la mejora de la empresa.
					Mejora continua; Comercializar un convenio de

					ventas con las Escuelas, ofreciendo ofertas.
					Fabrica visual; Considerar una reubicación de la oficina, para un fácil acceso.
2007	PQI	Compra – Venta y Representación de productos químicos para fabricación de hule.	Microempresa	Actitud negativa de la alta gerencia, poca confianza y comunicación entre gerencia y empleados.	Planeación estratégica; Realizarla
				Fabrica visual; Decoración	Trabajo en equipo; Realizar dinámicas de integración para el personal.
				Control de clientes, actualizar lista de clientes. Hay números que ya no existen.	Comunicación; Buzón de sugerencias (cliente interno)
				Servicio al cliente; Vendedores fijos (brinda imagen y seguridad en el cliente)	Alta gerencia; Delegar funciones y jerarquías.
				Planeación estratégica; Carece de planeación estratégica	Mejora continúa; Crear un departamento de relaciones públicas.
				Actitud negativa de la alta gerencia, debería delegar responsabilidades.	Fabrica visual; Decorar la empresa con los colores institucionales y figuras a alusivas a esta.
				Actitud negativa de la alta gerencia,	Organización interna; Crear

				algunos no conocen al gerente.	un reglamento interno
					Capacitaciones ; Establecer capacitaciones.
					Motivaciones; para los empleados: económicas o simbólicas.
				Planeación estratégica; Establecimiento de misión visión y valores.	Clientes; Implementar un historial de cada uno de los clientes y proveedores
					Publicidad; Incrementar considerablemente la publicidad
					Instalaciones; Adaptar un lugar para las comidas
					Implementación de las 5 S's
					Servicio al cliente; Crear un catalogo de productos y materias primas
					Servicio al cliente; Contratar un servicio de transporte propio, que diera a los clientes una entrega más eficaz, segura y confiable.
					Servicio al cliente; Estabilidad en cuanto a los de

					vendedores
					fabrica visual; Señalización de todas las dependencias y oficinas de la empresa
<b>2008</b>	<b>HOTEL MARGARITA</b>	<b>Hospedaje, comida familiar y organización de eventos.</b>	<b>Pequeña Empresa</b>	Ambiente y clima laboral negativo; Ambiente laboral regular.	Realizar la planeación estratégica:
				Organización interna; No están definidas las funciones y procesos	Organización interna; Proveer de uniformes a los empleados.
				Publicidad; No tiene (en medios)	Clientes; Implementar un historial de cada uno de los clientes y proveedores
				Comunicación; La comunicación interna no es eficiente.	Motivaciones; para los empleados: económicas o simbólicas.
				Competencia; que utilice alguna implementación de mejora continua.	Publicidad; Incrementar considerablemente la publicidad.
					Publicidad; Reformar el sistema de promociones.
					Servicio al cliente; Crear un sitio web sobre el Hotel.
<b>2008</b>	<b>MEDICA CAMPESTRE</b>	<b>Salud</b>	<b>Pequeña Empresa</b>	Falta trabajo en equipo, compañerismo y mejor comunicación entre los trabajadores.	Comunicación; Implementar canales de comunicación formal dentro de la organización.

				Comunicación; Mal uso del periódico mural	Comunicación; Creación de un periódico mural (rediseñar)
				Planeación estratégica; No hay buzón de sugerencias (cliente interno)	Planeación estratégica; Difusión
				Actitud negativa de la alta gerencia, poca confianza y comunicación entre gerencia y empleados.	Implementar canales de comunicación formal dentro de la organización.
				Ambiente y clima laboral negativo; Clima laboral negativo	Capacitaciones ; Establecer capacitaciones.
				Actitud negativa de la alta gerencia, mayor apertura por parte de la alta gerencia, tanto a proveedores, cliente interno, externo.	Instalaciones; Adecuación de las instalaciones.
				Instalaciones; Mal aprovechamiento de las instalaciones.	Comunicación; Generar un flujo de información más eficiente para agilizar los procesos de toma de decisiones.
				Competencia; Le lleva ventaja.	Comunicación; Realizar un diagnóstico organizacional.
<b>2008</b>	<b>METLIFE</b>	<b>Agente de Seguros y de Finanzas.</b>	<b>Pequeña empresa</b>	Actitud negativa de la alta gerencia, excesiva confianza por parte de alta gerencia.	Comunicación; Implementar canales de comunicación formal dentro de la organización.
				Actitud negativa de la alta gerencia, la alta gerencia	Servicio al cliente; Implementar un

				carece de autoridad.	historial de cada uno de los clientes que vista el salón.
				Comunicación; La comunicación interna no es eficiente.	Trabajo en equipo; Realizar dinámicas de integración para el personal y trabajo en equipo.
				Plan de incentivos; no tiene	Alta gerencia; Curso de liderazgo gerencial
				Actitud negativa de la alta gerencia, supervisión del trabajo por parte de la alta gerencia.	Capacitaciones ; Establecer capacitaciones.
				Competencia; No tiene definida a su competencia.	
<b>2008</b>	<b>MMCINEMAS</b>	<b>Servicios cinematográficos</b>	Mediana Empresa	Instalaciones; Mejorar el sistema de Audio	Instalaciones; Un nuevo sistema de audio.
				Instalaciones; Los equipos de aire acondicionado se encuentran descompuestos.	Instalaciones; Adecuación de las instalaciones.
				Instalaciones; Salas Pequeñas y planas.	
				Organización interna; Organización interna; Desconocimiento de las funciones por parte del cliente interno.	Capacitaciones ; Establecer capacitaciones (por área)
				Comunicación; Mal uso de tableros de avisos.	
				Instalaciones; Deterioro del mobiliario para el	Trabajo en equipo; Realizar

				cliente interno, esta descuidado y no es seguro.	dinámicas de integración para el personal y trabajo en equipo.
				Competencia; Le lleva ventaja.	Motivaciones; para los empleados: económicas o simbólicas.
				Publicidad; No hay posicionamiento de la marca en el cliente externo.	Trabajo en equipo; Establecer juntas periódicas
				Servicio al cliente; Falta limpieza	Servicio al cliente; Mejorar el servicio al cliente.
				Capacitación; No hay	Instalaciones; Renovar el área de esparcimiento para los empleados.
				Servicio al cliente; Atención al Cliente.	Instalaciones; Renovación de los lockers
				Servicio al cliente; Horarios de Funciones: son sólo en la tarde y no hay por la mañana	Mejora continua; Implementación del Kaizen.
				Alto índice de rotación	
				Imaginario del público; Descuido de Películas. Hace que el cliente externo tenga mala imagen de la totalidad de la empresa.	Publicidad; Posicionamiento de marca
				Publicidad; darle una mejor difusión a algunos productos que el cliente externo desconoce.	Publicidad; Incrementar considerablemente la publicidad.

				Publicidad; Desconocimiento de promociones	Publicidad; Divulgación de promociones
				Organización interna; Falta de Material de trabajo.	Servicio al cliente; Implementar funciones matutinas
				Ambiente y clima laboral negativo; Ambiente de trabajo tenso	Servicio al cliente; Buzón de sugerencias
					Servicio al cliente; Mas variedad de productos
					Servicio al cliente; Precios accesibles
					Servicio al cliente; Personal fijo o de planta.
<b>2008</b>	<b>TSC MEXICANA</b>	<b>Fabricación de calzado</b>	<b>Mediana empresa</b>	Publicidad; Carece de posicionamiento de marca.	Comunicación; Creación de un periódico mural.
				Competencia; Le lleva ventaja.	Organización interna; Proveer de uniformes a los empleados.
				Plan de incentivos; Carece de sentido de pertenencia	Capacitaciones ; Establecer capacitaciones (calidad)
				Economía mundial; Crisis económica a nivel mundial	Planeación estratégica; Realizarla
					Motivaciones; para los empleados: económicas o simbólicas. (empleo del mes)
					Alta gerencia; Realizar un chequeo de actitudes a la

					supervisora de producción.
					organización interna; Establecer hojas de actividades para que los empleados puedan saber la meta del día
<b>2008</b>	<b>CALZADOLA</b>	<b>Fabricante de Calzado Dama</b>	<b>Pequeña empresa</b>	Comunicación; La comunicación interna no es eficiente.	Motivaciones: para los empleados: económicas o simbólicas.
				Plan de incentivos; Poco compromiso.	Comunicación; Mejorar el sistema de comunicación interna.
				Plan de incentivos; Carece de plan de incentivos.	Capacitaciones ; Establecer capacitaciones (calidad)
				Competencia; Le lleva ventaja.	Clientes; Implementar un historial de cada uno de los clientes y proveedores
					Publicidad; Incrementar considerablemente la publicidad.
<b>2008</b>	<b>CIO</b>	<b>Investigación y docencia.</b>	<b>Mediana empresa</b>	Admón.; Los puestos son insuficientes para la carga de trabajo que existe.	Mejora continua; Implementación del Kaizen.
				Organización interna; Falta de organización en los espacios de trabajo.	Implementación de las 5 S's
				Organización interna; Existencia de tiempos muertos o	Trabajo en equipo; Realizar dinámicas de

				desperdiciados.	integración para el personal.
				Admón.; Falta establecer horarios y un lugar para comer.	Comunicación; Crear un sistema de Intranet
				Comunicación; La comunicación interna no es eficiente.	Motivaciones; para los empleados: económicas o simbólicas.
				Plan de incentivos; Carece de plan de incentivos.	Comunicación; Creación de un periódico mural
				Organización interna; Demora en los trámites que se requieren, para compra de maquinaria.	Finanzas; Continuar trabajando en el plan de mejora de la gestión propuesto por el Gobierno Federal.
				Falta de fomento de la cultura de la investigación científica en el país.	Instalaciones; Adaptar un lugar para las comidas
				Finanzas; Su presupuesto debe ser decidido y aprobado por el Gobierno.	Organización interna; Proveer de uniformes a los empleados.
				Creación de nuevos institutos que puedan abarcar mercados similares.	Administración; Análisis el área de Formación Académica.
					Comunicación; Actualizar la base de datos con la que cuenta el departamento de comunicación acerca de los informes de los niños y padres que pertenecen al club.

					Servicio al cliente; Crear un enlace en el sitio de Internet donde pueda consultar información acerca del Club de Ciencias e información general.
					Publicidad; Incrementar considerablemente la publicidad.
					Clientes; Implementar un historial de cada uno de los clientes y proveedores
<b>2008</b>	<b>ESMA FICE</b>	<b>Venta de material para la construcción</b>	<b>Pequeña empresa</b>	Competencia; Le lleva ventaja.	Planeación estratégica; Realizarla
				Admón.; Al contratar no se tiene la precaución de un contrato.	Capacitaciones ; Establecer capacitaciones (ventas, seguridad)
				Han tenido demandas.	Capacitaciones ; Capacitar al personal tanto en ventas como en niveles de seguridad.
				Plan de incentivos; El manejo de las mismas actividades suele llegar a ser monótono.	Comunicación; Creación de un periódico mural.
				Servicio al cliente; Entrega de materiales a tiempo.	Competencia; Investigación de mercado de la competencia.
				Organización interna; No está registrado su logotipo.	Publicidad; Incrementar considerablemente la

					publicidad.
					Motivaciones; para los empleados: económicas o simbólicas.
				Planeación estratégica; No cuenta con una identidad corporativa.	organización interna; Implementación de las 5 S's
				Publicidad; No es adecuada.	Personal; Implementar la firma de contrato con cada uno de los empleados para evitar demandas.
				Planeación estratégica; Carece de planeación estratégica	Imagen; Registrar el logotipo.
					Servicio al cliente; Mejorar el servicio al cliente.
					Competencia; Plan de mercado basado en la competencia.
<b>2008</b>	<b>GRUPO USA MOTORS</b>	<b>Automotriz</b>	<b>Pequeña empresa</b>	Capacitación; Falta mayor asistencia a capacitaciones.	Planeación estratégica; Realizarla
				Actitud negativa de la alta gerencia, poco interés por las quejas o sugerencias del cliente interno.	Trabajo en equipo; Realizar dinámicas de integración para el personal.
				Planeación estratégica; Carece de planeación estratégica	Alta gerencia; Curso de liderazgo gerencial
				Falta trabajo en equipo y convivencia entre	Comunicación; Implementar canales de

				compañeros.	comunicación formal dentro de la organización.
				Comunicación; Canales de comunicación débiles.	Servicio al cliente; Dar seguimiento Post- Venta
				Plan de incentivos; Inexistente programa de motivación personal.	Capacitaciones ; establecer capacitaciones (servicio al cliente).
				Actitud negativa de la alta gerencia, actitud de Coordinadores	Motivaciones; para los empleados: económicas o simbólicas.
				Servicio al cliente; Ausencia de un área para niños	Servicio al cliente; Buzón de sugerencias
				Planeación estratégica; Catálogo de accesorios inexistente.	Capacitaciones ; Establecer capacitaciones (cambio)
				Proveedores; Un solo proveedor.	Mejora continua; Implementación del Kaizen.
				Organización interna; Seguimiento Post-venta.	Servicio al cliente; Implementar el Programa de "siempre Contigo", ocupándose también del lado humano.
				Capacitación; No hay	Organización interna; Proveer de uniformes a los empleados.
				Economía mundial; Situación Económica actual.	organización interna; Implementación de las "5's"
					Trabajo en equipo;

					Realizar dinámicas de integración para el personal.
					Trabajo en equipo; Detectar la creatividad e inteligencia emocional del cliente interno.
					Ambiente y clima laboral; Contribuir a lograr un clima organizacional sano.
					Comunicación; Canales de comunicación efectiva.
					Servicio al cliente; Mejorar el servicio al cliente.
					Ambiente y clima laboral; Consolidar la cultura de la empresa.
					Servicio al cliente; Buzón de sugerencias
<b>2008</b>	<b>HOLANDA-BING</b>	<b>Venta de helados.</b>	<b>Pequeña empresa</b>	Planeación estratégica; Carece de planeación estratégica	Planeación estratégica; Realizarla
				Planeación estratégica; Las empleadas desconocen el reglamento interno de trabajo.	Capacitaciones ; Establecer capacitaciones
				Planeación estratégica; No hay organigrama.	Organización interna; Implementación de las "5's" en el área de trabajo de Alta

					Gerencia (bodega – oficina).
				Capacitación; Innecesarias.	Comunicación; Canales de comunicación efectiva.
				Proveedores; Descuido de insumos por parte de proveedor.	Servicio al cliente; Adecuar un lugar para las comidas.
				Organización interna; Falta de orden en oficina de Alta Gerencia.	Servicio al cliente; Ampliar la gama de productos.
				Comunicación; Fricciones con algunos proveedores.	
				Servicio al cliente; Disminución en el producto.	
				Comunicación; Rumores por el circuito cerrado en los puntos de venta.	
				Falta trabajo en equipo e iniciativa por parte de las empleadas.	
				Servicio al cliente; No siempre se tienen en existencia los productos que se ofertan en la publicidad de la tienda.	
<b>2010</b>	<b>DIF_LEON</b>	<b>Institución Pública</b>	<b>Gran empresa</b>	Instalaciones; Espacio reducido.	Servicio al cliente; Realizar círculos de calidad, reunirse periódicamente para analizar y proponer soluciones a los problemas

					que se presenten.
				Comunicación; Comunicación telefónica tardada.	Trabajo en equipo; Realizar dinámicas de integración para el personal.
				Planeación estratégica; El personal no sabe la planeación estratégica.	Publicidad; Incrementar considerablemente la publicidad.
				Organización interna; Desconocimiento del reglamento de servidores públicos.	Planeación estratégica; Realizarla (tangible)
				Ambiente y clima laboral negativo; Alto índice de estrés.	Motivaciones; Promover concursos donde los empleados puedan participar por la realización de algún proyecto o la ocupación de algún puesto, siendo estas actividades integradoras y promotoras de la sana competencia.
				Actitud negativa de la alta gerencia, Choque entre líderes	Ambiente y clima laboral; Eliminar la rutina con actividades sorpresa.
					Servicio al cliente; buzón de quejas y sugerencias
				Organización interna; Cliente interno no conoce	

				la ley de servidores públicos.	
					Capacitaciones ; Establecer capacitaciones
					Servicio al cliente; Mejorar el servicio al cliente.
					Trabajo en equipo
					Trabajo en equipo; Establecer juntas periódicas
<b>2010</b>	<b>HOTEL INTER FORUM</b>	<b>Hospedaje</b>	<b>Pequeña empresa</b>	Instalaciones; Sólo hay un baño abajo	Capacitaciones ; Establecer capacitaciones. (ventas, liderazgo, servicio al cliente, gerencia y dirección efectiva, etiqueta y hospedaje)
				Competencia; Comparado con otros no tiene lujos (alberca, gimnasio, etc.)	Motivaciones; para los empleados: económicas o simbólicas.
					Planeación estratégica; Realizarla (tangible)
				Servicio al cliente; No tienen rampas para discapacitados	Trabajo en equipo
				Servicio al cliente; No hay meseros en el restaurant.	Servicio al cliente; Mejorar el servicio al cliente.
					Comunicación; Implementar canales de comunicación formal dentro de la

					organización.
				Instalaciones; Tener pocas habitaciones	Ambiente y clima laboral; Control del estrés
				Publicidad; No hay espectacular a la entrada de León	Ambiente y clima laboral; Cultura organizacional.
				Competencia; Le lleva ventaja.	Servicio al cliente; rampas para sillas de ruedas.
				Servicio al cliente; No tienen área de internet	Por el momento no es posible pero podría integrarse en el futuro una sala de juntas y un área con algunas computadoras para que el cliente pudiera tener acceso a internet. Al igual que se puede renovar la página web del Hotel y darle un diseño más rejuvenecido.
					El servicio del restaurant es bueno por lo que se le podría dar más publicidad así como al Hotel en general con espectaculares fuera de la ciudad o en revistas especializadas, sabemos que se cuenta con una aparición

					en la revista A-Z de Maxwell pero ésta sale cada tres meses.
2010	LICONSA	Productor y Distribuidor de leche fortificada.	Pequeña Empresa	Finanzas; Limitados por presupuesto presidencial	Instalaciones; Adecuar un lugar para las comidas y esparcimiento.
				Capacitación; No hay	Trabajo en equipo; Realizar dinámicas de integración para el personal.
				Comunicación; Falta canal de comunicación para avisos.	Comunicación; Implementar canales de comunicación formal interna.
				Imaginario del público; Leche de mala calidad y solo para pobres	Capacitaciones ; Establecer capacitaciones
				Competencia; Le lleva ventaja.	Planeación estratégica; Realizarla (tangible)
					Organización interna; Crear un reglamento interno.
					Imaginario; Mantener los precios de compra de leche fijos y continuar con la remuneración presencial.
					Instalaciones; Aumentar la capacidad de los centros de acopio para recibir más producto.

					Publicidad; Incrementar considerablemente la publicidad.
2010	<b>CAPITAN GEORGE</b>	<b>Servicio (restaurant)</b>	<b>Mediana empresa</b>	Finanzas; Fugas de dinero debido al desperdicio de alimentos.	Alta gerencia; Disminuir la ausencia de la gerencia general e involucrarse más tiempo en los asuntos del restaurante
				Alto índice de rotación	Alta gerencia; Mayor interacción de la alta gerencia con los clientes internos
				Comunicación; Relaciones ejecutivas entre la empresa y los colaboradores no son muy buenas	mejora continua; Crear un departamento de Recursos Humanos
				Imaginarios del público; Algunos clientes no ingresan creyendo que los precios son altos, debido a la imagen	Índice de rotación; Disminuir el alto índice de rotación del personal
				Admón.; Haber creado el departamento de recursos humanos mucho tiempo después de haber iniciado la empresa.	Administración; Aumentar compromiso y responsabilidad de cada departamento interno de la organización
				La mentalidad del cliente externo es muy cerrada y es difícil que acepten un nuevo lugar.	Organización interna; Desarrollar un perfil de puestos.
				Tenían un mercado muy limitado, sin la posibilidad de ampliar la clientela.	Capacitaciones ; Establecer capacitaciones (general)

					Motivaciones; para los empleados: económicas o simbólicas.
					Ambiente y clima laboral; Generar sentido de pertenencia con la organización en el cliente interno
					Motivaciones; Buenos incentivos que sirvan de motivación para el cliente interno
					Planeación estratégica; Realizarla (tangible)
					Trabajo en equipo; Realizar dinámicas de integración para el personal.
					Comunicación; Mejorar sistema de comunicación dentro de la empresa
					Ambiente y clima laboral; Fomentar las buenas relaciones laborales
					Ambiente y clima laboral; Mantener el clima laboral
					Competencia; Plan de

					mercado basado en la competencia.
					Mejora continua; Alianzas estratégicas.
					Clientes; Cambiar la percepción del cliente externo
					Competencia; Plan de mercado basado en la competencia.
					Motivaciones; Darle continuidad a los eventos realizados porque son su punto fuerte
<b>2010</b>	<b>EL CARRUSEL DEL DULCE</b>	<b>Dulcería</b>	<b>Micro empresa</b>	Publicidad; No tiene publicidad	Servicio al cliente; Mejorar el producto que se venda.
				Servicio al cliente; No tienen un buen surtido de productos	Publicidad; Crear una campaña publicitaria de relanzamiento.
				Economía mundial; Economía baja.	Competencia; Monitoreo constante de competencia.
				Instalaciones; Mal aprovechamiento de las instalaciones.	Instalaciones; Reacomodar el espacio de la dulcería para que se vea más producto
				Competencia; Le lleva ventaja.	Instalaciones; Crear una bodega de almacenamiento.
				Servicio al cliente; La mercancía se agota muy rápido	Publicidad; Espectacular este más

					grande, en un Blvd.
				Servicio al cliente; No hay bastante surtido en cuanto a desechables y los clientes se van.	Servicio al cliente; Mejorar el servicio al cliente.
<b>2010</b>	<b>FEELGO</b>	<b>Fabricante de artículos de piel y sintéticos</b>	<b>Pequeña empresa</b>	Planeación estratégica; Carece de planeación estratégica	Planeación estratégica; Realizarla.
				Organización interna; Pedidos tardíos	Capacitaciones ; Realizar videos de inducción y capacitación
				Pagos retrasados	
				Falta trabajo en equipo, capacitaciones y convivencia para el cliente interno.	Personal; Implementar la firma de contrato con cada uno de los empleados para evitar demandas.
				Servicio al cliente; Los pedidos no se entregan a tiempo	Capacitaciones ; Establecer capacitaciones (específicas)
					Instalaciones; Mejorar instalaciones, especialmente baños y cocina.
<b>2010</b>	<b>CENADURIA YOLI</b>	<b>Alimentos.</b>	<b>Micro empresa</b>	Publicidad; No tiene	Planeación estratégica; Realizarla
				Instalaciones; Mal aprovechamiento de las instalaciones.	imagen; Diseño de imagen
				Instalaciones; Mas mobiliario	Capacitaciones ; Establecer capacitaciones
				Organización interna; Orden y limpieza	Organización interna; Implementación de las 5 S's

				Mejorar las estrategias de venta	Competencia; Monitoreo constante de competencia.
					Servicio al cliente; Ampliar la gama de productos.
				Servicio al cliente; Poco espacio para estacionarse.	Servicio al cliente; Mejorar el servicio al cliente.
				Competencia; Le lleva ventaja.	Alta gerencia; Delegar funciones y jerarquías. (negocio familiar)
					Servicio al cliente; Adecuar un lugar como estacionamiento.
					Servicio al cliente; Fomentar el ambiente familiar.
					Servicio al cliente; Implementar una máquina de turnos.
					Servicio al cliente; Mantener la estrategia de regalar postre.
					Servicio al cliente; servicio a domicilio.
					Trabajo en equipo; Establecer juntas periódicas
					Proveedores; Plan de mercado

					basado en los proveedores
					Servicio al cliente; Inventariar día a día.
					Competencia; Plan de mercado basado en la competencia.
					Publicidad; Incrementar considerablemente la publicidad.
					Servicio al cliente; Mejorar el servicio al cliente
<b>2010</b>	<b>LINEA COECILLO</b>	<b>Transporte urbano</b>	<b>Gran empresa</b>	Planeación estratégica; Carece de planeación estratégica	Planeación estratégica; Realizarla
				Servicio al cliente; Malo	Mejora continúa; Concretar beneficios de conformarse como una asociación.
				Capacitación; No hay	Comunicación; Implementar canales de comunicación formal interna
				Planeación estratégica; No tiene organigrama	Ambiente y clima laboral; Clima de confianza y armonía.
				Instalaciones; Mal uso del espacio	Capacitaciones ; Establecer capacitaciones
				Admón.; Las sanciones dependen de quien las cometa. No es justo el sistema.	Comunicación; Crear canales de comunicación más efectivos entre

					departamentos.
				Competencia; Le lleva ventaja.	Servicio al cliente; Mejorar el servicio al cliente.
				Desaparición o absorción de la empresa por grandes corporativos.	Proveedores; Implementar un historial de cada uno de los proveedores.
				Servicio al cliente; Algunos operarios tienen aliento alcohólico cuando llegan a liquidar	Imaginarios; Imponerse como empresa competitiva en progreso ante líneas de la competencia.
<b>2010</b>	<b>PEMEX</b>	<b>Área comercial</b>	<b>13 empleados</b>	Falta trabajo en equipo, además hay envidias entre el personal.	Realizar la planeación estratégica.
					Instalaciones; Adecuar un recibidor para los clientes. (sala de espera)
				Capacitación; No todos toman capacitaciones.	mejora continua; Aplicar evaluaciones periódicamente (cliente interno)
				Admón.; La mayoría del personal son mujeres.	Capacitaciones ; Manuales de inducción y videos corporativos
				Miedo al cambio.	organización interna; Implementar un reglamento interno (tangibile)
				Comunicación; No usan los canales de comunicación	Capacitaciones ; Establecer capacitaciones
				Planeación estratégica; Los	Comunicación; fomentar el uso

				empleados no conocen la misión y visión de la empresa	del periódico mural.
				Organización interna; Se brincan pasos dentro de su proceso laboral.	Trabajo en equipo; Realizar dinámicas de integración para el personal.
				Capacitación; No hay	
				Ambiente y clima laboral negativo	
<b>2010</b>	<b>SUDISA</b>	<b>Diseño, control de obra y valuación inmobiliaria.</b>	<b>Microempresa</b>	Planeación estratégica; Carece de planeación estratégica	Comunicación; Mejorar el sistema de comunicación interna.
					Trabajo en equipo; Establecer juntas periódicas
				Ambiente y clima laboral negativo	Comunicación; Crear canales de comunicación más efectivos entre departamentos.
				Planeación estratégica; El personal no conoce las políticas de la empresa	Comunicación; Mejorar el sistema de comunicación interna. Alta gerencia y cliente interno)
				Comunicación; La comunicación interna no es eficiente.	Motivaciones; para los empleados: económicas o simbólicas.
				Plan de incentivos; Falta de motivación	Planeación estratégica;

				para el cliente interno.	Realizarla (tangible)
				Actitud negativa de la alta gerencia, poca confianza y comunicación entre gerencia y empleados.	Ambiente y clima laboral; Generar sentido de pertenencia con la organización en el cliente interno
				Control de clientes, no tienen seguimiento con su cartera de clientes.	Capacitaciones ; Establecer capacitaciones
				Control de clientes; No actualizan los datos de sus clientes.	Organización interna; Implementación de las 5 S's
				Control de clientes, no tienen un instrumento de medición de calidad y de satisfacción hacia sus clientes.	Comunicación; Creación de un periódico mural
				Organización interna; Carece de organización interna. (control de horario)	
				Competencia; Le lleva ventaja.	
				Actitud negativa de la alta gerencia, exceso de confianza en el cliente interno.	
<b>2010</b>	<b>TIP</b>	<b>Fabricación y comercialización de suela</b>	<b>Pequeña empresa</b>	Instalaciones; Mal uso del espacio	Planeación estratégica; Realizarla (tangible)
				Planeación estratégica; Carece de planeación estratégica	Trabajo en equipo; Realizar dinámicas de integración para el personal.
				Servicio al cliente; Carece de personal	Capacitaciones ; Establecer

				adecuado y necesario.	capacitaciones (generales y calidad)
				Comunicación; La comunicación interna no es eficiente.	Motivaciones; Métodos para la solución de conflicto internos.
				Capacitación; No hay	Comunicación; Crear canales de comunicación más efectivos entre departamentos.
				Organización interna; Los roles no están por jerarquías	Comunicación; Mejorar el sistema de comunicación dentro de la empresa.
				Planeación estratégica; No hay organigrama.	Motivaciones; para los empleados: económicas o simbólicas.
					Trabajo en equipo; Realizar dinámicas de integración para el personal.
				Publicidad; La marca no está posicionada en el mercado.	Fabrica visual; Implementar medidas de seguridad.
				Publicidad; No abarcar a nivel nacional simplemente estatal.	Ambiente y clima laboral; Establecer un clima organizacional grato.
				Publicidad; No tiene	Mejora continua; Crear personas Z es decir que sean proactivas.
					Ambiente y clima laboral;

					Fortalecer la cultura organizacional.
				No tiene una amplia cartera de trabajo.	Alta gerencia; Procrear dirigentes concentradas en dirección del negocio.
					Imaginarlos; Implementar un área de control de calidad.
					Instalaciones; Mobiliario adecuado para cada una de las áreas.
					Instalaciones; Adecuación de las instalaciones.
					Publicidad; Posicionar el producto y marca.
					Competencia; Monitoreo constante de competencia.
					Personal; Desarrollar un perfil de puestos.
					Servicio al cliente; Mejorar el servicio al cliente.
					Alta gerencia; Delegar funciones y jerarquías
					Servicio al cliente; Ampliar la gama de productos.
					organización interna; Actualización en aspectos

					técnicos
					Organización interna; Crear una descripción de procesos (por departamento).
					Ambiente y clima laboral; Fomentar las buenas relaciones laborales
					Imaginarios; Imponerse como empresa competitiva en progreso ante líneas de la competencia.
					Competencia; Plan de mercado basado en la competencia.
					Publicidad; Incrementar considerablemente la publicidad.
<b>2010</b>	<b>COCA COLA</b>	<b>Industrial de Bebidas.</b>	<b>Gran empresa</b>	Servicio al cliente; Falta de compromiso en ciertas áreas (como es el caso de atención al cliente).	Clientes; Implementar un historial de cada uno de los proveedores y clientes
				Proveedores; Demasiadas políticas para poder entrar a la planta en el caso de proveedores.	Servicio al cliente; Mejorar el servicio al cliente.
				Imaginarios del público; No en todos sus productos son considerados como los mejores.	Comunicación; fomentar el uso del periódico mural.

				Proveedores; Impuntualidad en pago a proveedores.	Comunicación; Mejorar los canales de comunicación interna
				Admón.; Exagerada carga de trabajo para ciertas áreas.	Motivaciones; para los empleados: económicas o simbólicas.
				Servicio al cliente; Es fuertemente criticada por los clientes externos.	Comunicación; Implementar canales de comunicación formal interna.
				Proveedores; Las políticas de seguridad pueden ocasionar molestias o desagrado (Caso de proveedores).	Capacitaciones ; Establecer capacitaciones
				Plan de incentivos; Carece de plan de incentivos.	Organización interna; Mayor flexibilidad dentro de la seguridad de la empresa.
				Imaginarios del público; Producto dañino por la adicción que ocasiona.	
				Plan de incentivos; No hay sentido de pertenencia	
<b>2010</b>	<b>EL CLOSET</b>	<b>Comercial</b>	<b>Micro empresa</b>	Plan de incentivos; Carece de plan de incentivos.	Planeación estratégica; Realizarla
				Plan de incentivos; No hay sentido de pertenencia	Alta gerencia; Cambio de actitud por cada parte de la alta gerencia tomando responsabilidad y acción de su propia área y dirección de la

					misma.
				Comunicación; La comunicación interna no es eficiente.	Motivaciones; para los empleados: económicas o simbólicas.
				Comunicación; Rumores (malos entendidos)	Administración; Tomar en cuenta a los empleados, darle importancia tanto a sus empleados como a sus clientes.
				Falta trabajo en equipo, "el no pasa nada", pero se limitan a evitar a esta persona conflictiva.	Instalaciones; Adecuación de las instalaciones.
				Admón.; Los empleados no pueden intervenir en otros asuntos, no son tomados en cuenta para un cambio o mejora para la empresa	Clientes; Implementar un historial de cada uno de los proveedores y clientes
				Planeación estratégica; Carece de planeación estratégica. Tangible	Comunicación; Mejorar los canales de comunicación con los proveedores
				Fabrica visual; No tiene información a la vista.	Competencia; Monitoreo constante de competencia.
				Publicidad; Poca	
<b>2010</b>	<b>NUEVA ESTANCIA</b>	<b>Servicio /hotel</b>	<b>Mediana empresa</b>	Organización interna; No se respetan estructuras organizacionales...	Personal; Crear una descripción de procesos (por departamento).
				Comunicación; La comunicación	Trabajo en equipo;

				interna no es eficiente.	Realizar dinámicas de integración para el personal.
				Instalaciones; Los baños son insuficientes.	Capacitaciones ; Establecer capacitaciones
				Planeación estratégica; Carece de planeación estratégica	Comunicación; Implementar canales de comunicación formal interna
				Publicidad; Carece de posicionamiento de marca.	Motivaciones; para los empleados: económicas o simbólicas.
				Publicidad; No tiene	Mejora continua; Crear más personas Z (proactivas).
					Ambiente y clima laboral; Fortalecer la cultura organizacional.
				Competencia; No tiene definida a su competencia.	Imaginario; Implementar un área de control de calidad.
					Personal; Contratar al personal necesario para las áreas donde se necesite.
					Instalaciones; Ampliar instalaciones sanitarias
					Organización interna; Implementación de las 5 S's
					Organización interna; Implementar controles de

					seguridad.
					Competencia; Monitoreo constante a la competencia
					Servicio al cliente; Monitorear la calidad de servicio.
					Publicidad; Incrementar considerableme nte la publicidad.
					Publicidad; Reformar el sistema de promociones
					Servicio al cliente; Ampliar la gama de productos.
					mejora continua; Actualización en aspectos técnicos
	<b>BOTAS HERNANDEZ</b>	<b>Calzado</b>	<b>Pequeña empresa</b>	Publicidad; No son conocidos en el centro del país	Planeación estratégica; Realizarla
				Comunicación; La comunicación interna no es eficiente	organización interna; Implementación de las 5S's
				Publicidad; No tiene	Capacitaciones ; Establecer capacitaciones
				Plan de incentivos; Carece de plan de incentivos	
				Falta de innovación	
				Instalaciones; Falta de infraestructura adecuada	
				Planeación estratégica; Carece de planeación	

				estratégica	
				Capacitación; No hay c	
				Seguridad en los accesos	
	<b>GRUPO MAD</b>	<b>Marketing</b>		Instalaciones; Espacio en oficinas	Organización interna; Implementación de las 5S's
					Planeación estratégica; Realizarla
				Planeación estratégica; Carece de planeación estratégica	Comunicación; Mejorar el sistema de comunicación interna
				Organización interna; Falta de orden y limpieza	Comunicación; Mejorar los canales de comunicación interna y externa
				Comunicación; La comunicación interna no es eficiente	Alta gerencia; Delegar funciones y jerarquías.
				Proveedores; Presión sobre proveedores	Motivaciones; para los empleados: económicas o simbólicas.
				Organización interna; Perfil erróneo del personal	Comunicación; Creación de un periódico mural
				Plan de incentivos; Carece de plan de incentivos	Personal; Implementar la firma de contrato con cada uno de los empleados.
				Ambiente y clima laboral negativo (estrés)	Clientes; Delimitar los clientes externos.

				Falta de adaptación de algunas empresas	Organización interna; Manual de procedimiento y de inducción.
					Personal; Desarrollar un perfil de puestos.
					Comunicación; Crear un departamento de comunicación organizacional.
<b>2010</b>	<b>LIMPACT S.A de C.V</b>	<b>Compra, venta y producción de productos de limpieza</b>	<b>Pequeña empresa</b>	Publicidad; No tiene	Planeación estratégica; Realizarla
				Instalaciones; Falta ventilación	Comunicación; Crear un departamento de comunicación organizacional.
				Instalaciones; Espacio reducido.	Instalaciones; Ampliar las instalaciones
				Organización interna; Falta de seguridad para los empleados	Instalaciones; Instalar todos los servicios (aire acondicionado)
				Servicio al cliente; Malo	organización interna; Establecer horarios (uniforme, llegada y salida)
				Organización interna; Falta de orden y limpieza.	Instalaciones; Demarcar los espacios y oficinas (separaciones)
				Instalaciones; Mal aprovechamiento	

				de las instalaciones.	
				Planeación estratégica; Carece de planeación estratégica	
				Capacitación; No hay	
				Competencia; Le lleva ventaja	
<b>2011</b>	<b>DIF</b>	<b>Institución Pública</b>	<b>Pequeña empresa</b>	Finanzas; falta de presupuesto	Alta gerencia; crear continuidad.
				Publicidad; falta de publicidad	Motivaciones; convivencias para mejorar las relaciones entre los empleados
				Comunicación; Falta de comunicación en los distintos centros	Comunicación; periódico mural con valores
				Alta gerencia; no hay continuidad	Comunicación; implementar comunicación horizontal
				Trabajo en equipo; no hay integración entre los colaboradores	Planeación estratégica; visible, tangible
				Planeación estratégica; no la conocen	Alta gerencia; sensibilizar respecto a los cambios y problemas que se pueden presentar por estos.
				Índice de rotación; constante	Publicidad; aumentarla considerablemente
				Servicio al cliente; no hay centros en zonas lejanas	Mejora continua; Alianzas estratégicas.
				Capacitación; no tiene capacitación interna	Servicio al cliente; tener un medico de

					planta
				Servicio al cliente; no hay personal de planta, ni especializado	Capacitación; implementar un plan completo de capacitación
<b>2011</b>	<b>Tenería 3 Reyes</b>	<b>Curtiduría</b>	<b>Pequeña empresa</b>	Planeación estratégica; no tiene	Planeación estratégica; implementarla
				Comunicación; no es muy fluida y eficiente	Publicidad; diseño de campaña publicitaria
				Clientes; no hay monitoreo de estos	Organización interna; directorio de clientes y proveedores
				Clientes; no están definidos (esporádicos)	Proveedores; mejorar el sistema de pagos
				Competencia; demasiada	Comunicación; documentación oficial
				Pagos retrasados (proveedores)	Instalaciones; adecuación de un espacio para las comidas
				Pagos retrasados (clientes)	Administración; control de accesos a la tenería
				Economía mundial; importaciones	Organización interna; implementar las 5'S
					Motivaciones; plan de incentivos
					Capacitación; plan de capacitación
					Ambiente y clima laboral; reforzar las relaciones interpersonales

					Competencia; monitoreo constante de la competencia
					imagen corporativa; reforzarla en las instalaciones

## **4.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### **4.3.1 PROBLEMÁTICAS**

Los problemas o fallas al interior de las empresas no deben ser vistas como puntos negativos sino como posibles oportunidades y fortalezas para la empresa si se piensa en mejorarlas y aprovecharla para sacarle ventaja al negocio, así mismo no se debe dejar que un problema crezca hasta que la única solución sea prescindir de un colaborador o equipo de trabajo, estos deben ser atendidos con tiempo para que no afecten notoriamente la producción de la empresa y el ambiente laboral, ya que el sitio de trabajo debe ser concebido por los colaboradores como su segundo hogar un lugar al que van a trabajar y a convivir con diferentes personas.

Las empresas de Guanajuato evidencian varias problemáticas las cuales fueron analizadas y clasificadas por ítems para lograr un mejor análisis.

- **Planeación estratégica**

El 65% de las empresas de Guanajuato carecen de planeación estratégica o de alguno de sus ítems, cabe resaltar que este punto es uno de los más importantes dentro de una empresa, pues es justo ahí donde se fijan las metas que la empresa quiere alcanzar a corto, mediano y largo plazo, además de ser el mapa que debe seguir la empresa para alcanzar el éxito.

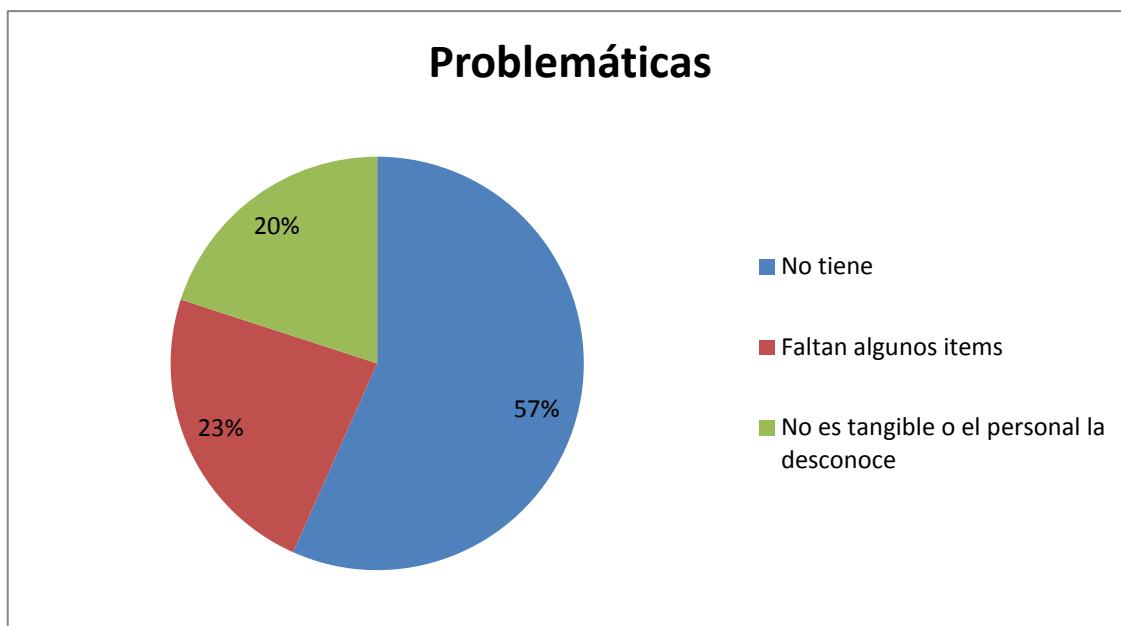


<b>Evidencias</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Se evidenciaron fallas	24	67%
No se evidenciaron fallas	12	33%

La falla más común es la ausencia de la planeación estratégica, ya que la alta gerencia desconoce esta práctica o simplemente su negocio fue heredado y como siempre ha funcionado bien no ve la necesidad de implementar dicho procedimiento; la ausencia de esta puede afectar a la empresa en varios aspectos pues sus colaboradores desconocen las metas que la empresa quiere alcanzar y solo se limitan a realizar su trabajo.

Algunas empresas carecen de alguno de los componentes de la planeación estratégica, lo que resulta aun más peligroso para estas, pues tienen una organización incompleta y con baches en su estructura organizacional, los más comunes por su ausencia son el organigrama, la misión y visión y el manual de procedimientos o funciones.

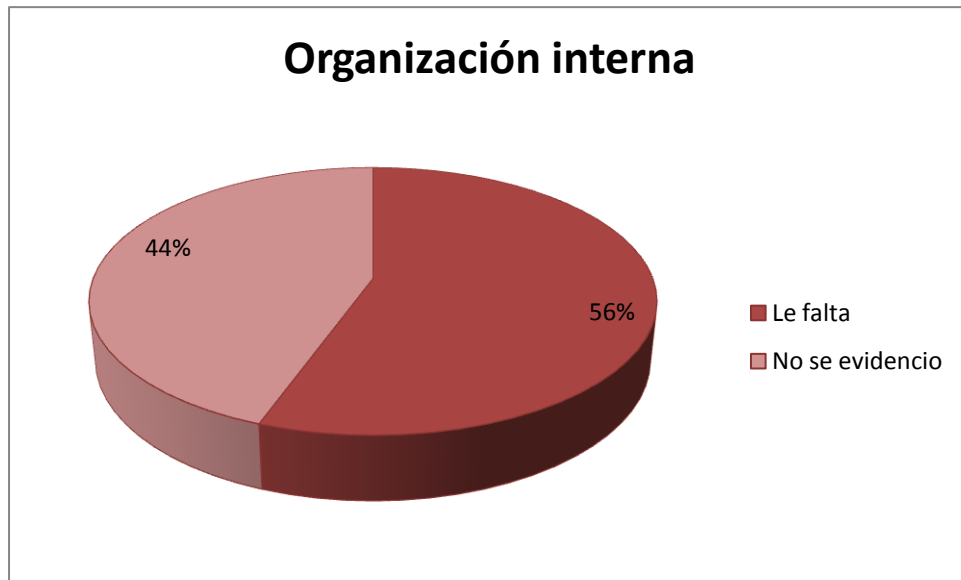
Se evidencia que en algunas empresas la alta gerencia tiene definida la planeación estratégica pero incurren en un grave error al creer que con que ellos la tengan clara sus colaboradores también la infieren, es por esto que la planeación estratégica debe estar visible para todos los colaboradores y darla a conocer así como estar reforzándola en los diferentes eventos programados por la organización.



Problemáticas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
No tiene	17	57%
Faltan algunos items	7	23%
No es tangible, o el personal la desconoce	6	20%

- **Organización interna**

El 59% de las empresas analizadas evidencian fallas en la organización interna, siendo esta un pilar muy importante en todos sus procesos, pues una empresa que carece de organización difícilmente se dará cuenta del motivo de su déficit en cuanto a toda la organización.



Evidencias	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Le falta	20	56%
No se evidencio	16	44%

Dentro de las fallas más frecuentes en las organizaciones de Guanajuato se encontró:

Una notoria ausencia de orden y limpieza al interior de la organización, pues las oficinas están en desorden, con cuentan con separaciones y además hay muchos elementos en los lugares de trabajo que no deberían está ahí.

Una de las más preocupantes es la apatía de algunos colaboradores en cuanto al reglamento, pues no lo cumplen y se saltan los procesos que ya están establecidos en la organización.

Asimismo y en igual proporción se encuentra tres problemas:

El primero de estos tres tiene relación con anterior, ya que también tiene que ver con el reglamento interno, pero en este caso se evidencio que a pesar de existir dicho reglamento en las organizaciones los empleados lo desconocen, lo que puede resultar muy peligroso para la organización y sus colaboradores, ya que es importante recordar que el desconocimiento de la norma no los exime de la sanción.

Así mismo, la segunda problemática también tiene relación con la anterior ya que muchas de las organizaciones a pesar de contar con un reglamento interno de trabajo, no tiene definidas las funciones y procesos que debe cumplir cada colaborador.

Y por último el orden de precedencia o jerarquías es muy importante al interior de la organización ya que de esta forma se puede tener un mejor control sobre esta.

Los horarios y el control de inventarios también son un punto importante dentro la organización ya que es de vital importancia tener un control sobre los horarios de los trabajadores para así evitar los tempos muertos al interior de la empresa, y tener un mejor aprovechamiento del talento humano.

El control de inventarios un punto importante y que debe estar en constante monitoreo pues de este depende que la producción y las ventas sean exitosas y no tengan ningún retraso o cancelación por falta de inventario.

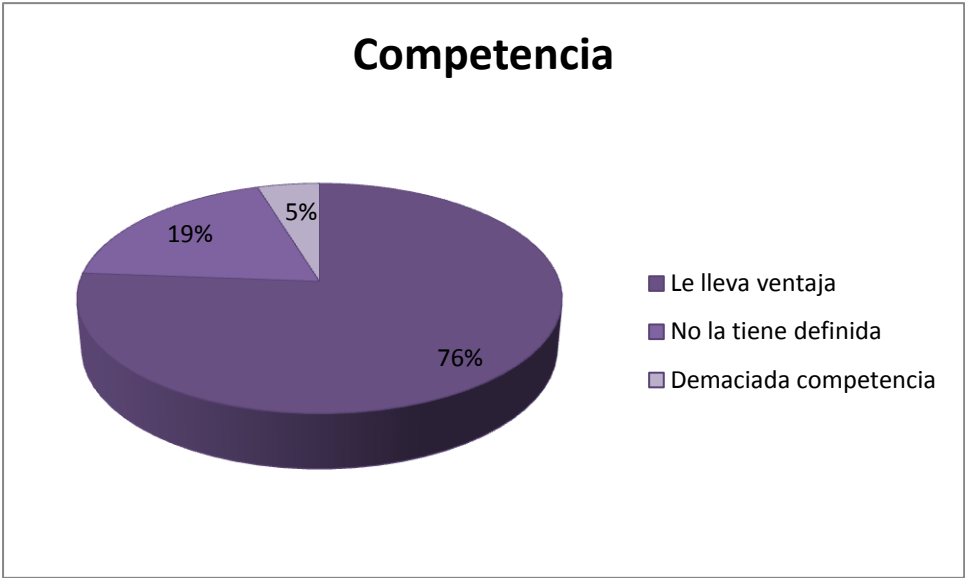
Asimismo se evidenciaron fallas pero en menor proporción como son: que el logotipo de la empresa no está registrado, lo que podría traerle problemas a futuro, que los empleados no cuenten con un gafete donde el cliente los pueda identificar y llamarlos por su nombre, además de ser un elemento para tener más control de acceso a la empresa, pues con este gafete el encargado de los accesos sabrá quién pertenece a la empresa y quien es visitante, así mismo hay empresas en las cuales no existe un seguimiento post-venta, para conocer la satisfacción del cliente.



<b>Problemáticas</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Orden y limpieza	6	19%
Cliente interno desobedece el reglamento	3	9%
Los empleados no tiene gafette	1	3%
No hay control del inventario	2	6%
No están definidas las funciones y procesos	3	9%
Delegación, repartición de puestos y jerarquías	3	9%
No están definidos los lideres	1	3%
Desconocimiento del reglamento	3	9%
Tiempos muertos y control de horario	2	6%
No está registrado el logotipo	1	3%
No hay seguimiento post-venta	1	3%
No se respeta la estructura organizacional	1	3%
Falta seguridad para los empleados	1	3%
No hay orden en las compras	1	3%
Material ajeno en los puestos de trabajo	1	3%
Falta material de trabajo	1	3%
Demora en tramites	1	3%

- **Competencia**

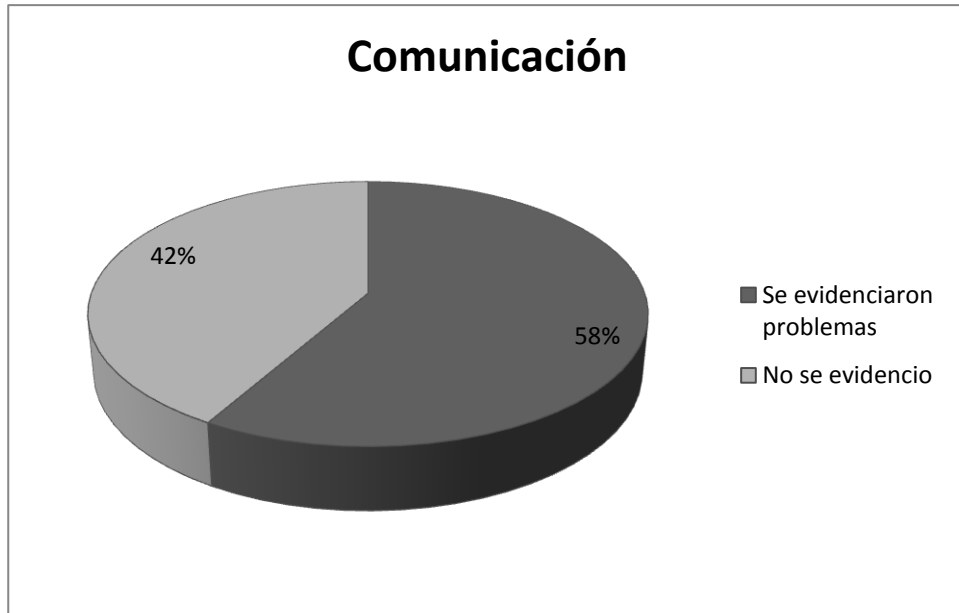
El 59% de las empresas que fueron objeto de estudio, evidencias problemas en cuanto a la competencia, pues esta le lleva ventaja a la mayoría, ya que los empresarios no tiene un monitoreo constante de la competencia lo cual los pone en desventaja frente a estos, pues no saben en que está bien su competencia con relación a ellos.



Problemáticas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Le lleva ventaja	16	76%
No la tiene definida	4	19%
Demasiada competencia	1	5%

- **Comunicación**

El 56% de las empresas de Guanajuato incluidas en esta investigación evidencian fallas en cuanto a la comunicación, entendiendo por comunicación todo proceso de interacción dentro y fuera de la empresa, así como todos los canales que se utilizan para que dicho proceso sea eficiente y cumpla sus objetivos.



Evidencias	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Se evidenciaron problemas	21	58%
No se evidencio	15	42%

Las fallas que se encontraron en cuanto a la comunicación fueron:

La comunicación en la mayoría de estas empresas no es eficiente pues los canales de comunicación usados por estas no son los ideales, o los canales que hay en la empresa no son usados de manera eficiente o simplemente son subvalorados hasta caer en el desuso, asimismo como en toda organización en la empresas de Guanajuato también se evidencio presencia de rumores, los cuales no son del todo negativos si se saben utilizar.

La comunicación puede ser o su mayor fortaleza o su más grande debilidad, esto se evidencia en la presente investigación donde se encontró que las empresas de Guanajuato experimentan fricciones con los públicos de la empresa, y que los avisos no son comunicados por los canales correspondientes, así mismo cabe resaltar que la comunicación por medios telefónicos es un poco tarda lo cual resulta fastidioso para la persona que requiere la información.



<b>Problemáticas</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
La comunicación interna no es eficiente	13	54%
No usan los canales de comunicación	2	9%
Mal uso de los canales de comunicación	2	9%
No se comunican los avisos	1	4%
comunicación telefónica tardada	1	4%
Canales de comunicación débiles	1	4%
Fricciones con algunos proveedores	1	4%
Rumores	2	8%
Relaciones ejecutivas entre la empresa y los colaboradores no son muy buenas	1	4%

- **Servicio al cliente**

El 50% de las organizaciones evidencian fallas en cuanto al servicio al cliente, lo cual es un poco alertador, pues solo la mitad de las empresas se preocupan por mantener esa relación que existe entre la empresa y sus clientes, ya que el servicio al cliente es ese primer acercamiento que la empresa tiene con sus clientes, y que de ser descuidado representa pérdidas para la empresa ya que como dicen “un cliente satisfecho trae con él más clientes, pero un cliente insatisfecho se lleva con él algunos clientes y futuros clientes” por esto es conveniente prestarle atención a las fallas más recurrentes en cuanto a este.



<b>Evidencias</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Se evidenciaron fallas	18	50%
No se evidenciaron fallas	18	50%

En la mayoría de las empresas en la que se evidenciaron fallas en cuanto al servicio al cliente, el cliente expresa que la principal falla es el mal servicio sin detenerse en los detalles y llevándolo a una opinión general “Mal servicio al cliente” percepción con la cual se debe tener mucho cuidado pues los clientes pueden replicar este concepto en diferentes lugares, en los cuales puede haber clientes potenciales, los cuales al escuchar este comentario evitaran los servicios o productos de la empresa.

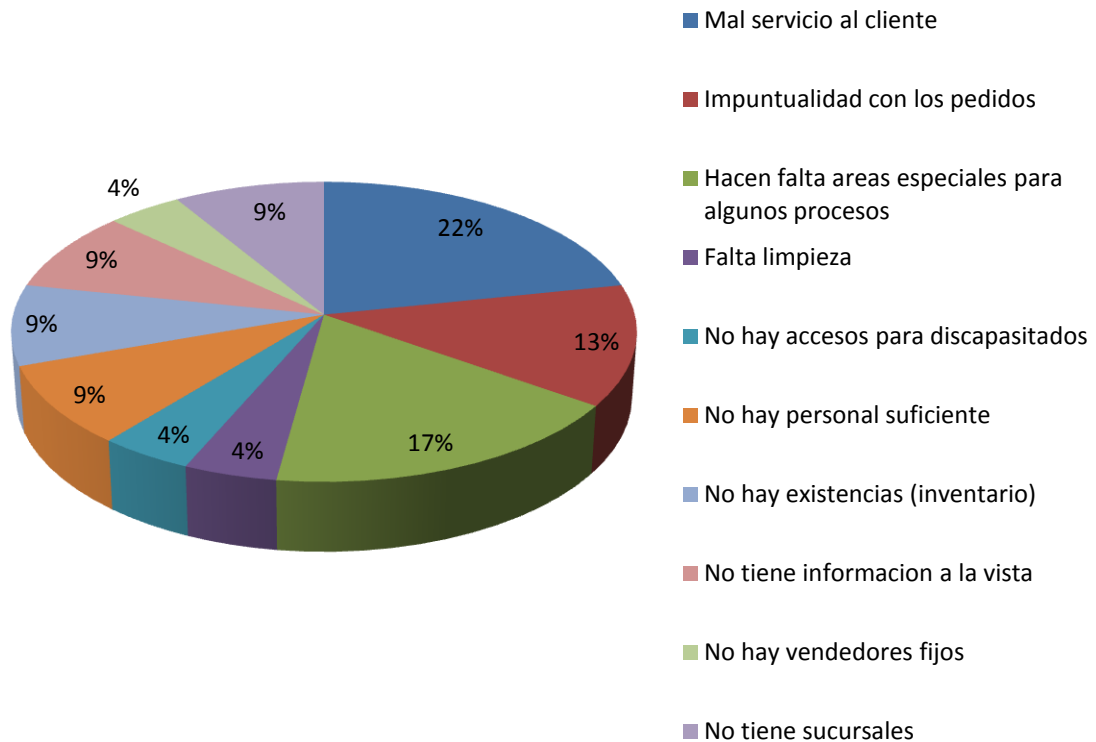
Así mismo cabe resaltar que la experiencia de compra del cliente debe ser lo más satisfactoria posible, y esto no es posible cuando el cliente no se siente cómodo en las instalaciones de la empresa, por esto se deben tener espacios adecuados para cada proceso y de esta forma lograr que la experiencia del cliente en la empresa sea la mejor y más cómoda.

La puntualidad es un elemento muy importante en el mundo de los negocios pues el cliente debe tener todo el pedido en un lugar y hora específico, pues de no ser así esto afectará al consumidor final o a la empresa o persona que requiera sus productos o servicios, ya que de no ser así el cliente prescindirá de los servicios de la empresa lo que representaría pérdidas tanto económicas como de prestigio a la empresa.

Tener existencias en el inventario e información a la vista de los productos y servicios de la empresa son dos puntos que se deben tener en cuenta, ya que si el cliente no encuentra lo que busca puede irse con la competencia, asimismo pasa con la información pues una empresa o lugar de venta que no tenga información que sea de ayuda para el cliente resulta poco atractivo además muchos clientes potenciales se abstendrán de ingresar al lugar si este no tiene información a la vista de lo que puede encontrar ahí.

Así mismo se debe tener en cuenta que cada cliente es diferente y requiere servicios diferentes que representen un valor agregado para estos, como lo son los accesos para personas discapacitadas, personal capacitado para atenderlos, más y mejores puntos de venta y encontrar siempre personal que esté dispuesto a atenderlo.

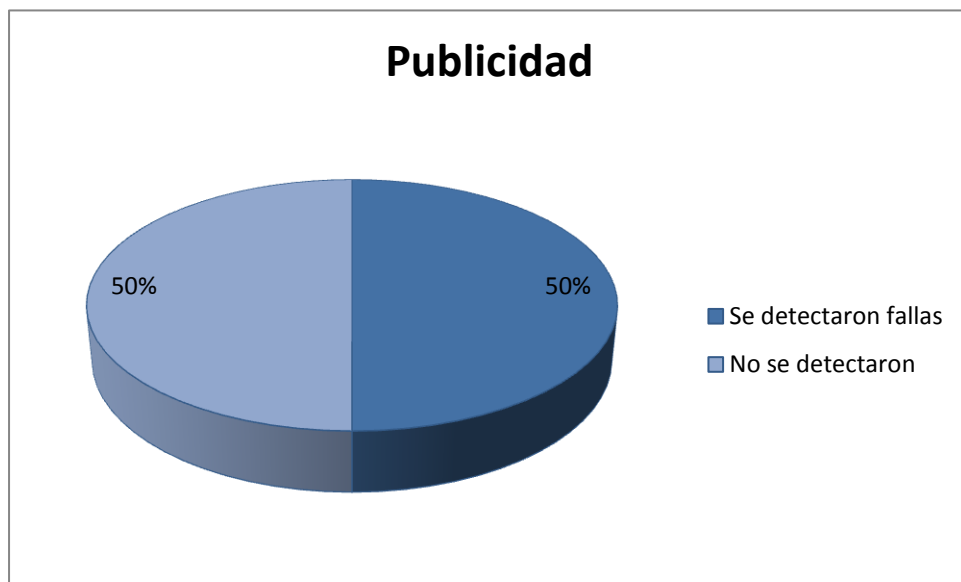
## Problemáticas



Problemáticas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Mal servicio al cliente	5	22%
Impuntualidad con los pedidos	3	13%
Hacen falta áreas especiales para algunos procesos	4	17%
Falta limpieza	1	4%
No hay accesos para discapacitados	1	4%
No hay personal suficiente	2	9%
No hay existencias (inventario)	2	9%
No tiene información a la vista	2	9%
No hay vendedores fijos	1	4%
No tiene sucursales	2	9%

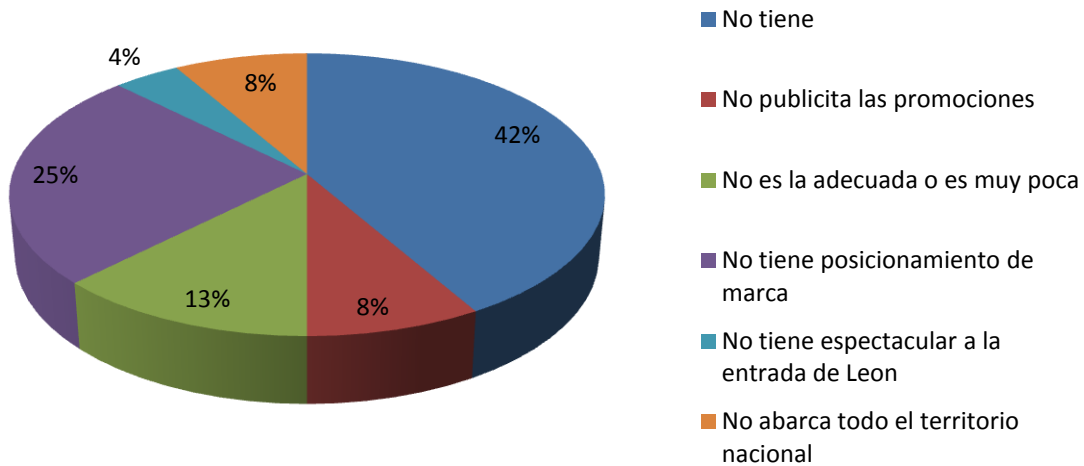
- **Publicidad**

50% de las organizaciones diagnosticadas presentan fallas en cuanto a la publicidad, siendo su principal falla la falta de esta, además de no tener la marca posicionada en el mercado lo cual se puede decir que es el resultado de no tener publicidad o que esta no sea la adecuada para el negocio, asimismo se evidencia poca presencia de esta en los mercados al ser solo empresas que se publicitan a nivel estatal, lo cual limita un poco sus horizontes, asimismo es importante que las empresas hagan un esfuerzo mayor por publicitar sus promociones ya que estas siempre serán un muy buen gancho para atraer posibles clientes y consentir a los que ya tienen.



Evidencias	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Se detectaron fallas	18	50%
No se detectaron	18	50%

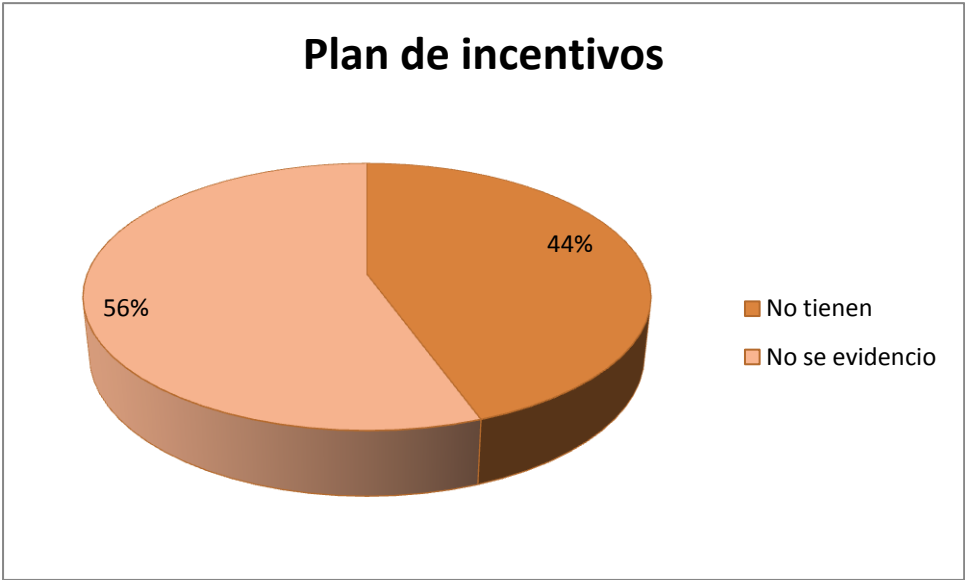
## Problemáticas



Problemáticas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
No tiene	10	42%
No publicita las promociones	2	8%
No es la adecuada o es muy poca	3	13%
No tiene posicionamiento de marca	6	25%
No tiene espectacular a la entrada de León	1	4%
No abarca todo el territorio nacional	2	8%

- **Plan de incentivos**

Es importante que las empresas tengan dentro de su planeación un Plan de incentivos o motivaciones ya que este ayuda a mejorar el sentido de pertenencia de los colaboradores por la empresa, por esto resulta un poco alarmante que el 47% de las empresas estudiadas no implementen dentro de sus procesos un plan de incentivos, que este les ayudaría a aumentar sus producción y por ende sus ganancias, pues si los empleados están motivados y se sienten parte importante en la empresa darán todo de sí para que la empresa crezca cada día más, de lo contrario los empleados solo se limitan a realizar su trabajo y en algunas ocasiones realizar sus deberes de forma ineficiente.



Evidencias	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
No tienen	16	44%
No se evidencio	20	56%

- **Instalaciones**

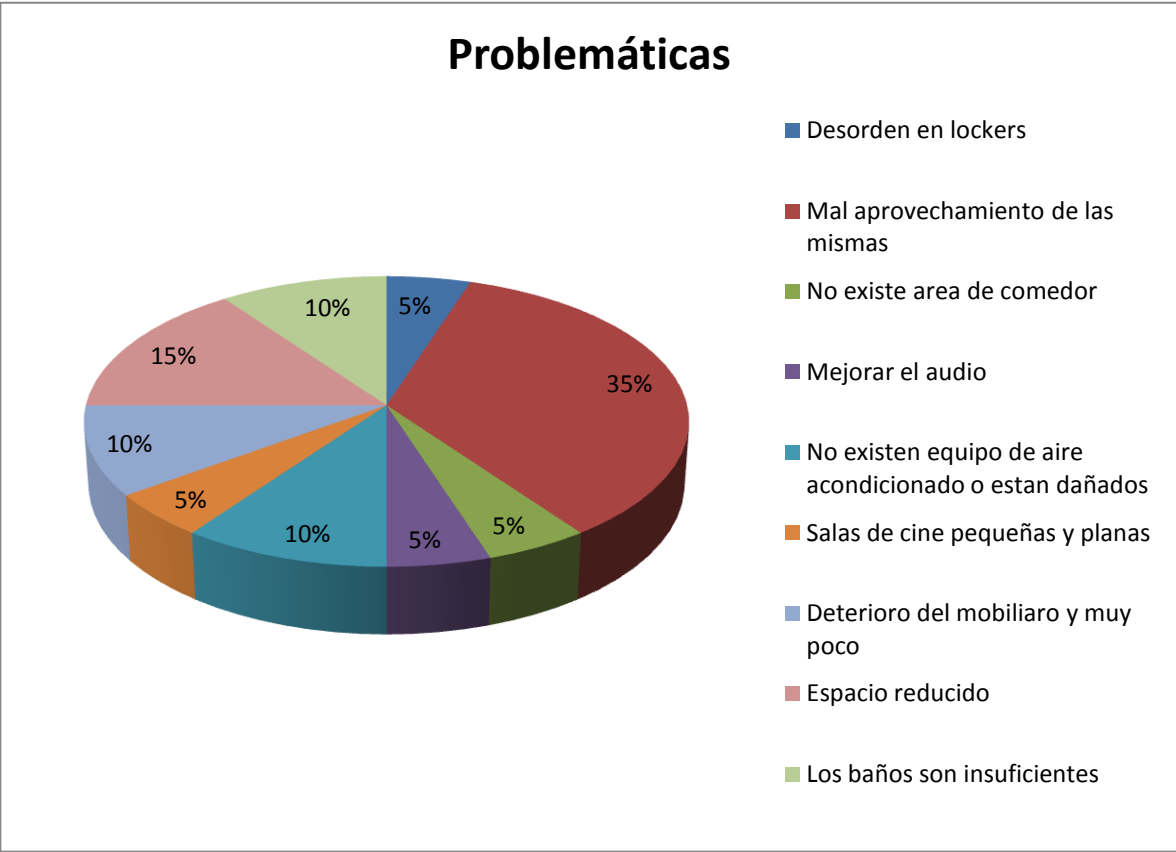
Las instalaciones son parte fundamental de la empresa, pues un buen lugar de trabajo motiva a los colaboradores, ya que se sienten cómodos en él y por ende además de ser uno de los puntos para mejorar el sentido de pertenecía de los empleados, en este estudio se encontró que el 44% de las empresas intervenidas tienen fallas en cuanto a sus instalaciones.



<b>Instalaciones</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Se detectaron fallas	15	42%
No se detectaron fallas	21	58%

La principal falla en cuanto a las instalaciones es el mal aprovechamiento de los espacios, lo cual evidencia desorden y mala distribución del mismo, logrando de esta forma inconformidad por parte de los empleados y los clientes, asimismo otra de las falencias en cuanto a las instalaciones poco espacio o espacios reducidos lo cual puede ser una consecuencia de los anterior e igualmente causa inconformidad a los públicos, debilitando de esta forma el ambiente laboral.

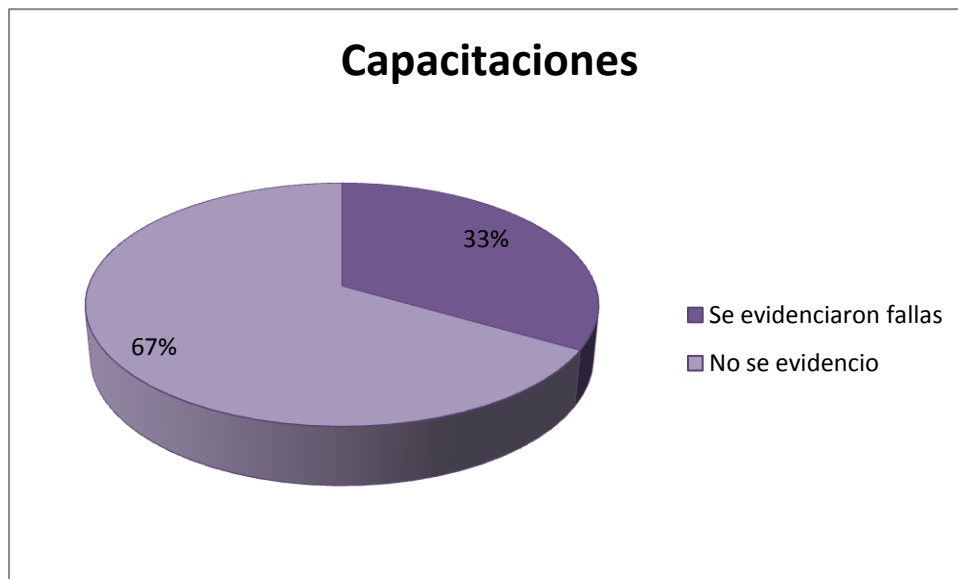
El mobiliario y otros equipamientos tales como el aire acondicionado resultan ser un valor agregado tanto para cliente interno como para cliente externo ya que una empresa que cuente con suficiente mobiliario y en buenas condiciones reforzar el sentido de pertenencia que los públicos puedan tener hacia esta, de igual forma ocurre con el aire acondicionado ya que un ambiente saturado resulta molesto para los clientes de la empresa pues los distrae y en caso del cliente interno los empuja a ausentarse de sus puestos para tomar aire y se esta forma bajar la productividad, lo mismo sucede con el cliente externo quien al experimentar una sensación incomoda evitara acudir a la empresa y buscara una en la que se sienta más cómodo.



Problemáticas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Desorden en lockers	1	5%
Mal aprovechamiento de las mismas	7	35%
No existe área de comedor	1	5%
Mejorar el audio	1	5%
No existen equipo de aire acondicionado o están dañados	2	10%
Salas de cine pequeñas y planas	1	5%
Deterioro del mobiliario y muy poco	2	10%
Espacio reducido	3	15%
Los baños son insuficientes	2	10%

- **Capacitaciones**

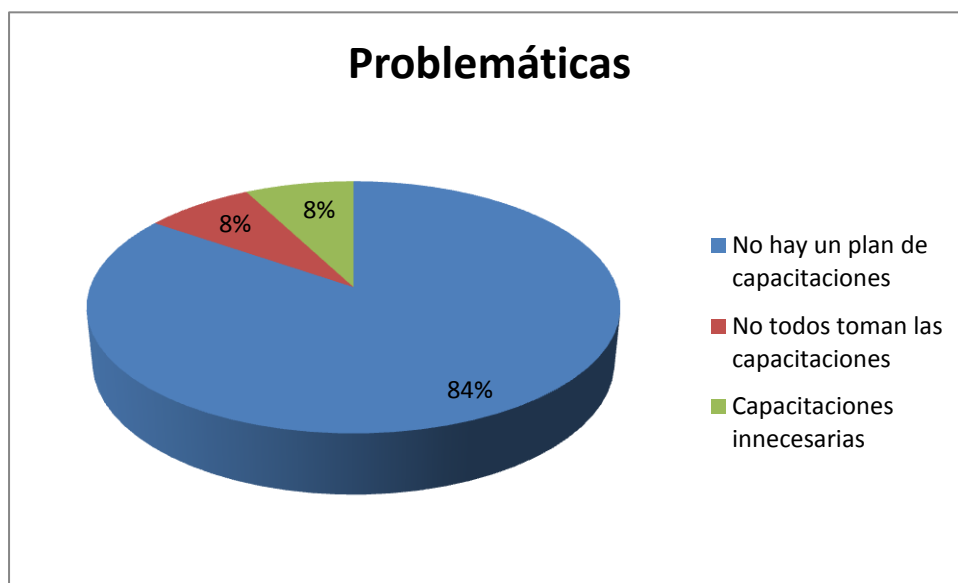
La implementación de un plan completo de capacitación, es una herramienta que evitara fallas en la producción y deterioro de la maquinaria y equipos por esto es conveniente que las empresas implementen un plan de capacitaciones al momento de la inducción, pero sin descuidarlo, pues los procesos van cambiando con el tiempo y se deben actualizar, por esto resulta llamativo que el 34% de las organizaciones que hacen parte de este estudio tienen fallas con dicho plan.



Evidencias	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Se evidenciaron fallas	12	33%
No se evidencio	24	67%

De las empresas que evidencian fallas en cuanto al plan de capacitaciones la principal es la inexistencia de dicho plan lo cual resulta preocupante ya que de tenerlo pueden prevenir problemas futuros y complicaciones en la planta de producción y la atención al cliente.

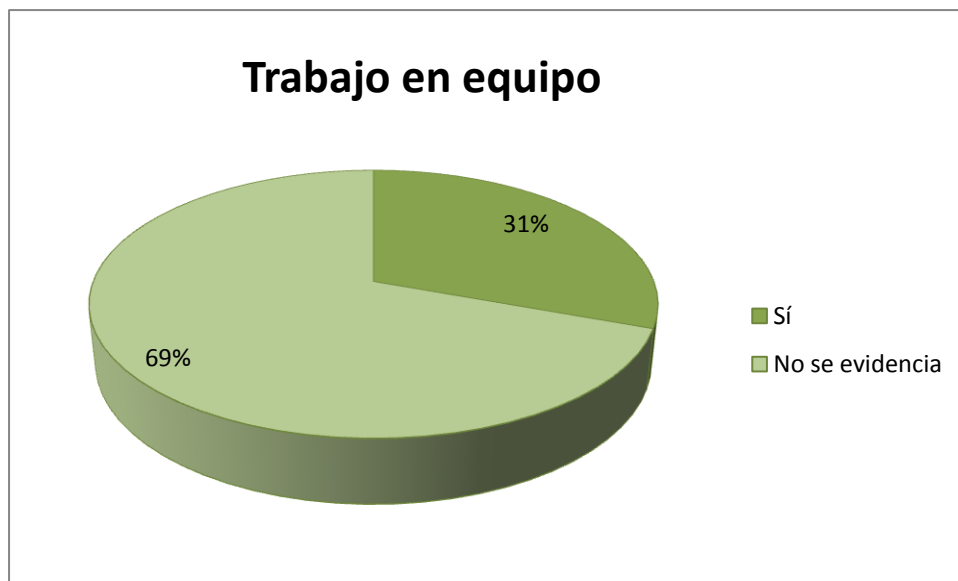
Asimismo se evidencio que de las pocas empresas que cuentan con dicho plan no todos sus colaboradores participan de estas, y en otras organizaciones se imparten capacitaciones innecesarias o al personal equivocado.



<b>Problemáticas</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
No hay un plan de capacitaciones	11	84%
No todos toman las capacitaciones	1	8%
Capacitaciones innecesarias	1	8%

- **Trabajo en equipo**

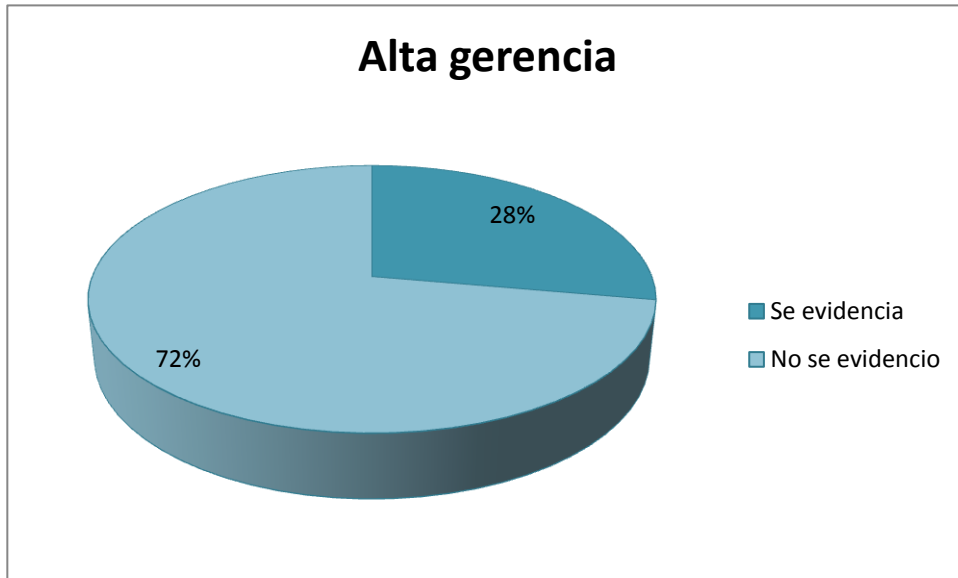
Un buen equipo de trabajo puede lograr sus metas sin tener muchos tropiezos, pero cuando estos aparecen se puede ver claramente que tan eficiente es el equipo para superarlos, así mismo que tan preparados están para esto, por una de los ítems a analizar en este trabajo es el trabajo en equipo del cual se puede decir que el 29% de las empresas estudiadas presentan problemas con este, ya que sus empleados no saben trabajar en equipo y sus empresas muestran poco interés por fomentarlo.



<b>Evidencias</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Sí	11	31%
No se evidencia	25	69%

- **Alta gerencia**

En cuanto a la alta gerencia se puede decir que en las empresas de Guanajuato se evidencia una actitud negativa por parte de esta la cual fue clasificada en varios ítems:



Evidencias	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Se evidencia	10	28%
No se evidencio	26	72%

La alta gerencia tiene poca confianza en sus colaboradores y por esto prefiere realizar todo el trabajo y no tomar en cuenta sus opiniones a la hora de tomar decisiones que afectan a toda la compañía.

La alta gerencia tiene poca comunicación con sus colaboradores.

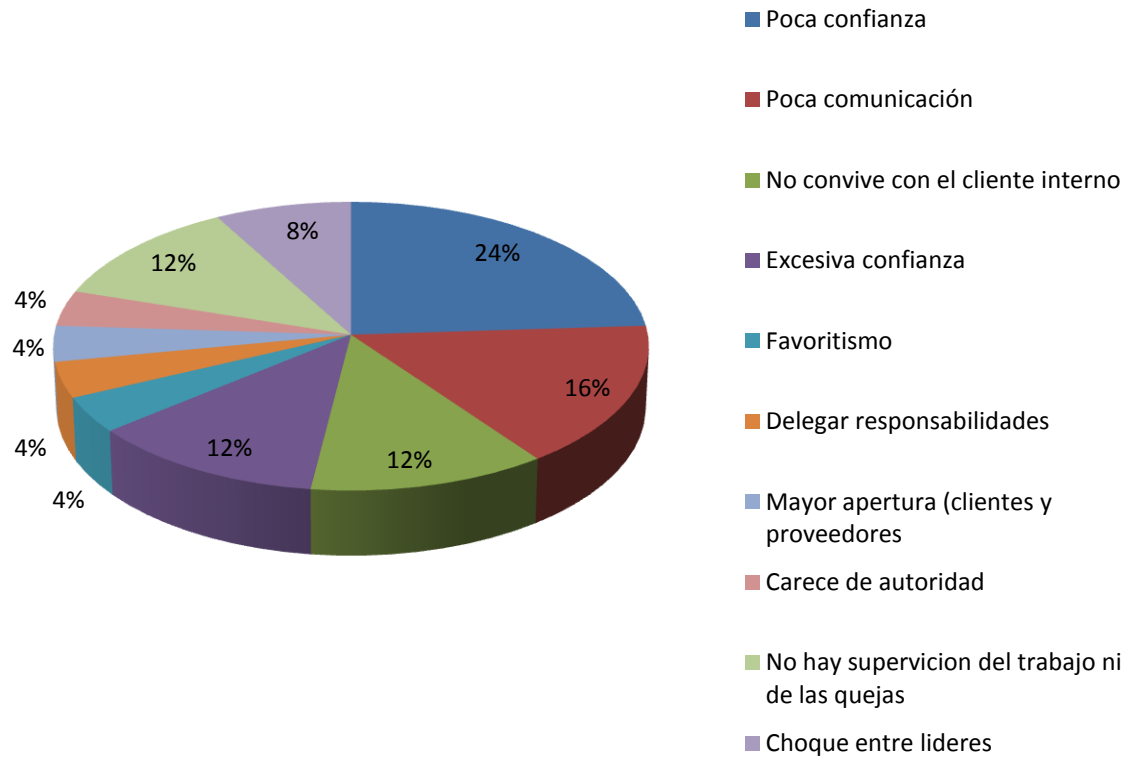
No hay convivencia del la alta gerencia con los demás integrantes de la organización

En ocasiones se evidencia que la alta gerencia tiene excesiva confianza con el cliente interno, lo cual le quita autoridad y poder en la empresa, esto se puede ver reflejado en la poca supervisión que hay del trabajo de los colaboradores y el continuo choque entre los líderes de la empresa.

En ocasiones las empresas manifiestan que sus líderes tienen preferencias y favoritismos con algunos colaboradores, lo que debilita las relaciones de estos al poner en juego su ética y el ambiente laboral de la empresa.

Asimismo es conveniente tener en cuenta la postura de algunos jefes frente a su cliente externo y proveedores, ya que es conveniente que en algunas ocasiones este sea quien preste el servicio o esté al tanto de las entregas de los proveedores lo cual le genera más confianza y cercanía a estos con la empresa.

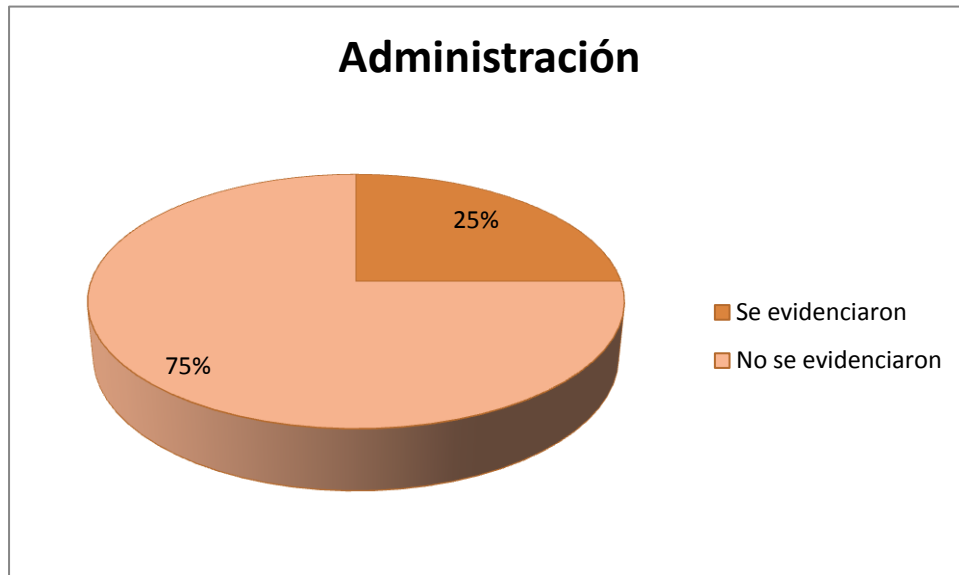
## Problemáticas



Problemáticas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Poca confianza	6	24%
Poca comunicación	4	16%
No convive con el cliente interno	3	12%
Excesiva confianza	3	12%
Favoritismo	1	4%
Delegar responsabilidades	1	4%
Mayor apertura (clientes y proveedores)	1	4%
Carece de autoridad	1	4%
No hay supervisión del trabajo ni de las quejas	3	12%
Choque entre lideres	2	8%

- **Administración**

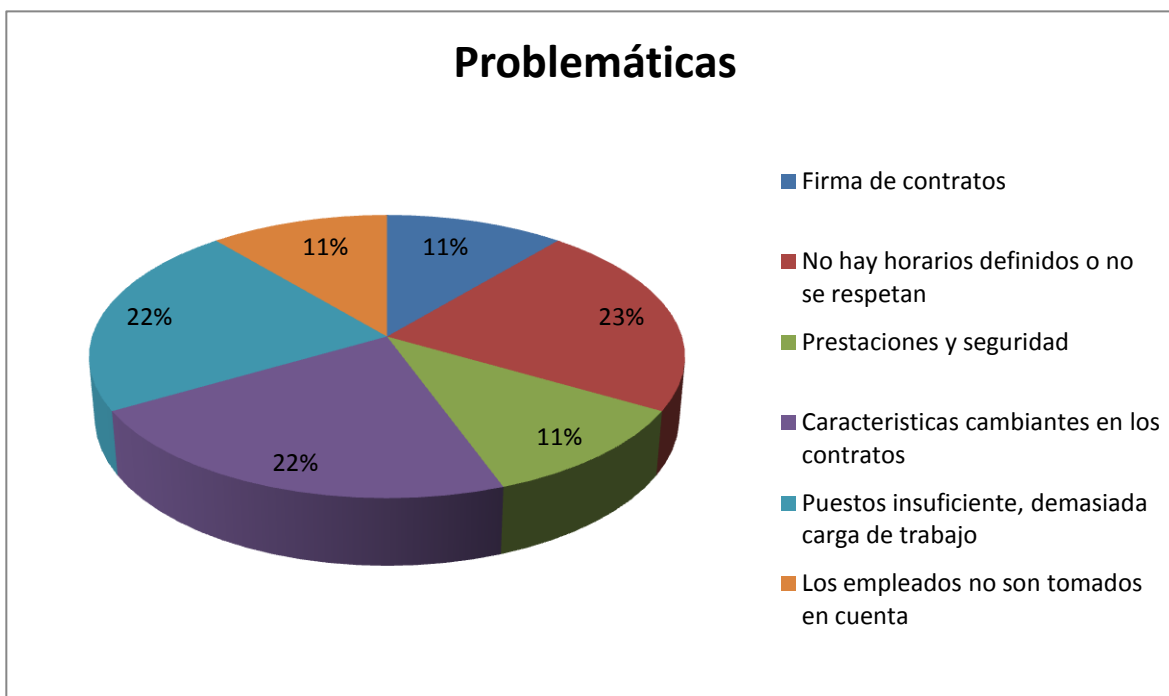
De la correcta administración de una empresa depende que todas sus áreas funcionen bien y estén en optimas condiciones, sin embargo se encontró que una de las fallas más comunes en cuanto a este es la cambio de perfil a la hora de contratar personal nuevo, pues no siempre se tiene en cuenta las mismas características por el contrario estas son fluctuante, por otro lado se encontró que en las empresas de Guanajuato los colaboradores no tienen horarios fijos o definidos lo cual desestabiliza a los empleados y hace que en ocasiones la empresa caiga en el caos, pues en algunas ocasiones estos horarios no se respetan y son cambiados abruptamente.



Evidencias	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Se evidenciaron	9	25%
No se evidenciaron	27	75%

Algunas organizaciones presentan personal insuficiente, haciendo que esto produzca un mayor desgaste a su personal, además teniendo en cuenta que la carga de trabajo y responsabilidades es bastante amplia se debería considerar el contrato de más personal lo que alivianaría la carga de trabajo y aumentaría la producción o atención al cliente.

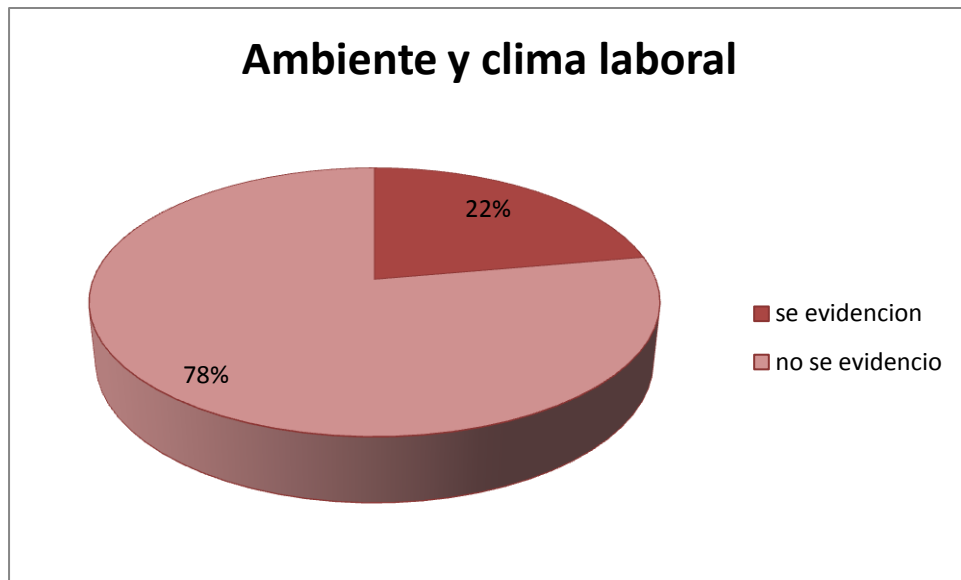
Asimismo aunque en menor proporción se encontraron fallas en cuanto a la firma de contratos, pues algunas empresas no acostumbran a realizar este procedimiento que no solo es administrativo sino también un requerimiento legal, igualmente se encontró que los colaboradores de dichas empresas no cuentan con todas las prestaciones legales otro error legal, y por último se evidencio que en estas empresas los empleados no son tomados en cuenta en cuanto a las decisiones de la empresa y estas son tomadas solo por la alta gerencia y accionistas en caso de tenerlos.



Problemáticas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Firma de contratos	1	11%
No hay horarios definidos o no se respetan	2	23%
Prestaciones y seguridad	1	11%
Características cambiantes en los contratos	2	22%
Puestos insuficiente, demasiada carga de trabajo	2	22%
Los empleados no son tomados en cuenta	1	11%

- **Ambiente y clima laboral**

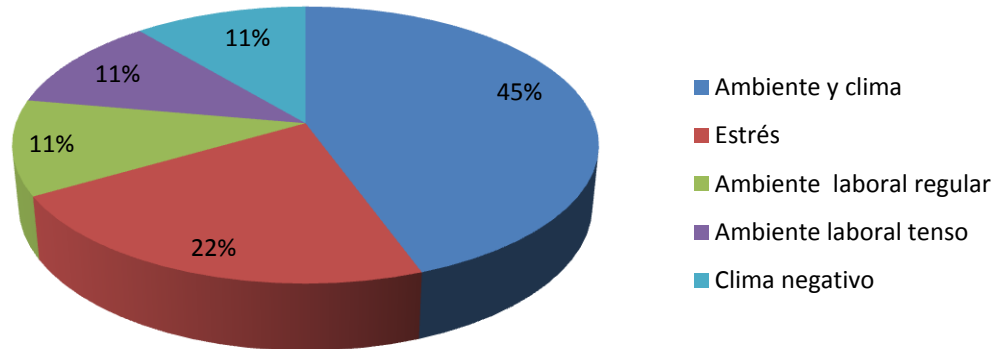
El ambiente y clima laboral son dos puntos fundamentales en el buen funcionamiento de las empresas, ya que de este depende que los colaboradores y la alta gerencia estén bien en sus puestos de trabajo y lo perciban como un lugar agradable, y de esta manera las jornadas laborales serán más amenas y no caerán en la rutina. En la presente investigación se detecto que el 24% de las empresas estudiadas presentan problemas con el ambiente y clima laboral.



Evidencias	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
se evidencio	8	22%
no se evidencio	28	78%

El ambiente y clima laboral puede ser negativo regular o muy bueno, que es lo ideal para que la empresa sea eficiente y pueda evitar los problemas que este pueda traerle, de las empresas que presentan problemas de este tipo se evidencio que el 45% tiene ambiente y clima negativo, siendo la principal causa de este el estrés y la presión de la alta gerencia, así mismos aunque en menor proporción algunas empresas expresan que su clima laboral es regular, ya que la lucha por el poder siempre está presente en las organizaciones.

## Problemáticas

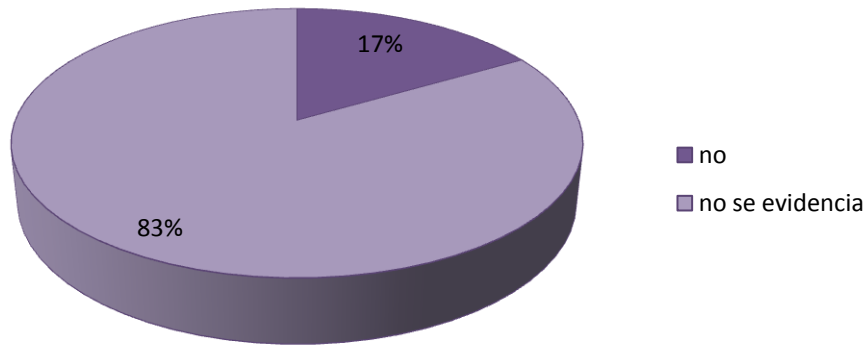


Problemáticas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Ambiente y clima	4	45%
Estrés	2	22%
Ambiente laboral regular	1	11%
Ambiente laboral tenso	1	11%
Clima negativo	1	11%

- **Control de clientes**

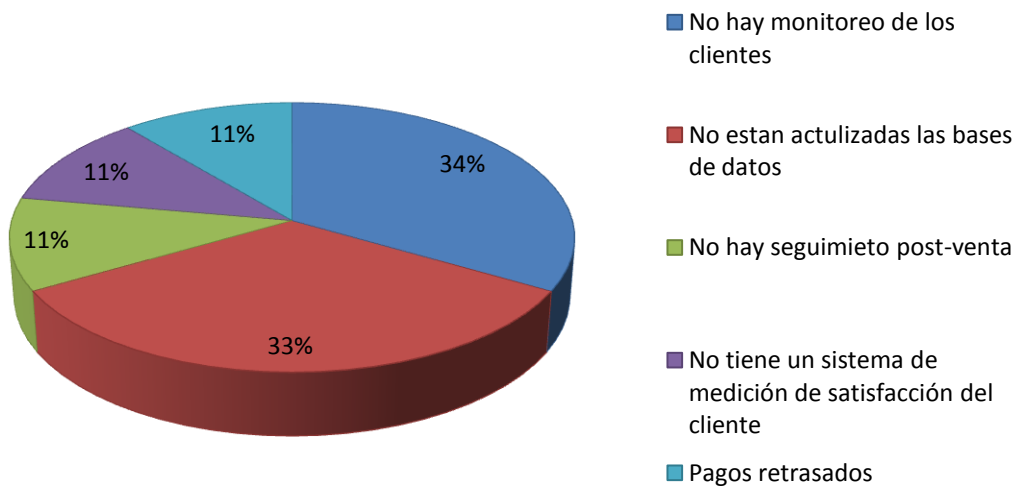
Los clientes son la razón de ser de las empresas, pues sin estos la empresa tiende a desaparecer, por esto es conveniente que esta tenga un control de estos, donde puede conocer sus gustos y tener un historial de las épocas y las veces que el cliente compra sus productos o hace uso de sus servicios, por lo tanto es suficiente que solo el 85% de las empresas de Guanajuato realicen dicho control, pues el 15% de las empresas no tiene implementado dicho control están en gran desventaja pues no conoce a sus clientes y de esta forma sus promociones y esfuerzos por atraerlos no siempre serán eficientes.

## Control de clientes



Evidencias	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Se evidencio	6	17%
No se evidencia	30	83%

## Problemáticas

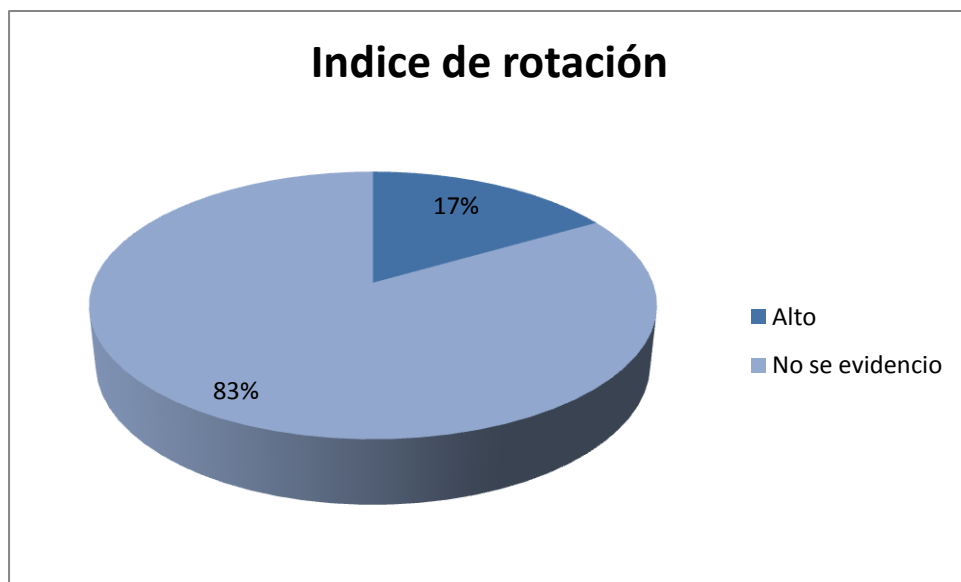


<b>Problemáticas</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
No hay monitoreo de los clientes	3	34%
No están actualizadas las bases de datos	3	33%
No hay seguimiento post-venta	1	11%
No tiene un sistema de medición de satisfacción del cliente	1	11%
Pagos retrasados	1	11%

- **Índice de rotación**

En Guanajuato aunque es poco el índice de rotación algunas empresas tienen esto como política, lo cual es un poco negativo, ya que los empleados se pueden desestabilizar y dejar de lado sus labores, pues la angustia de perder sus trabajo puede ser más grande que el compromiso que tienen con la empresa.

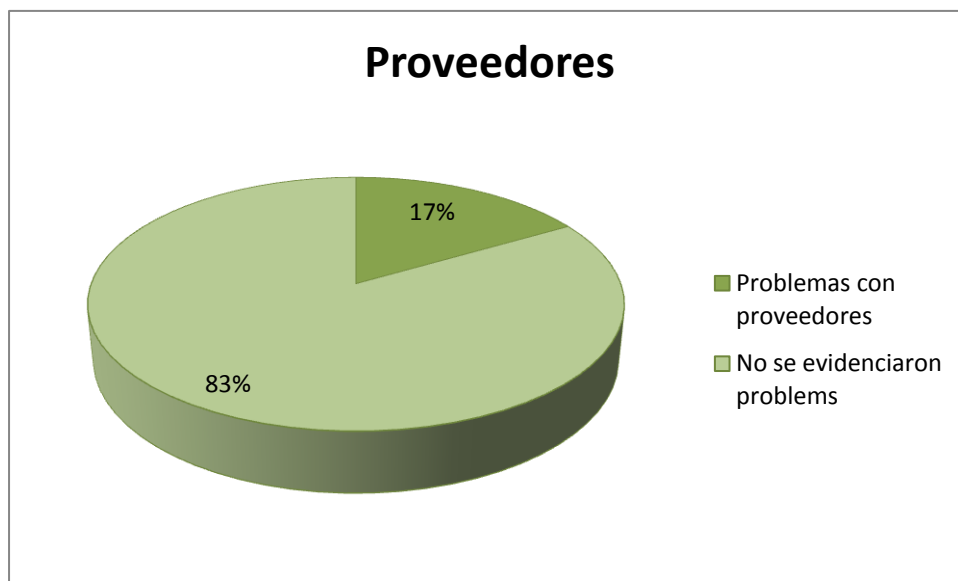
Tener poco índice de rotación hace que los empleados estén más tranquilos y puedan experimentar más rápido sentido de pertenencia por la organización, que tienen en su mente el pensamiento de que todo está bien y que si cumplen con sus deberes pueden estar permanentemente en la compañía.



Evidencias	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Alto	6	17%
No se evidencio	30	83%

- **Proveedores**

Anteriormente se dijo que los clientes son la razón de ser de la empresa, pues algo parecido pasa con los proveedores, ya que estos son los encargados de proporcionarle a la empresa las materias primas para realizar sus productos o servicios, por esto es de vital importancia mantener unas buenas relaciones con estos, ya que de estos dependen en gran parte que los productos estén listo cuando el cliente lo requiera.

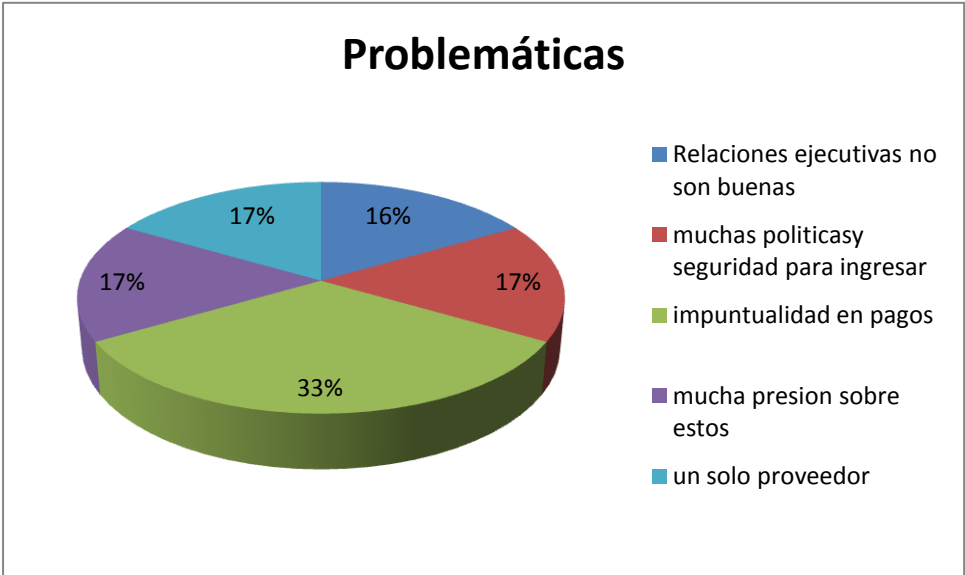


Evidencias	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Problemas con proveedores	6	17%
No se evidenciaron problemas	30	83%

Cabe resaltar que fueron pocos los problemas detectados pero aun así se deben tener en cuenta ya que un proveedor insatisfecho puede dejar de renovar el contrato en cancelarlo por alguno de las fallas detectadas.

- 1. Relaciones ejecutivas desgastadas.
- 2. Demasiadas políticas de seguridad para ingresar a la empresa
- 3. Impuntualidad en los pagos

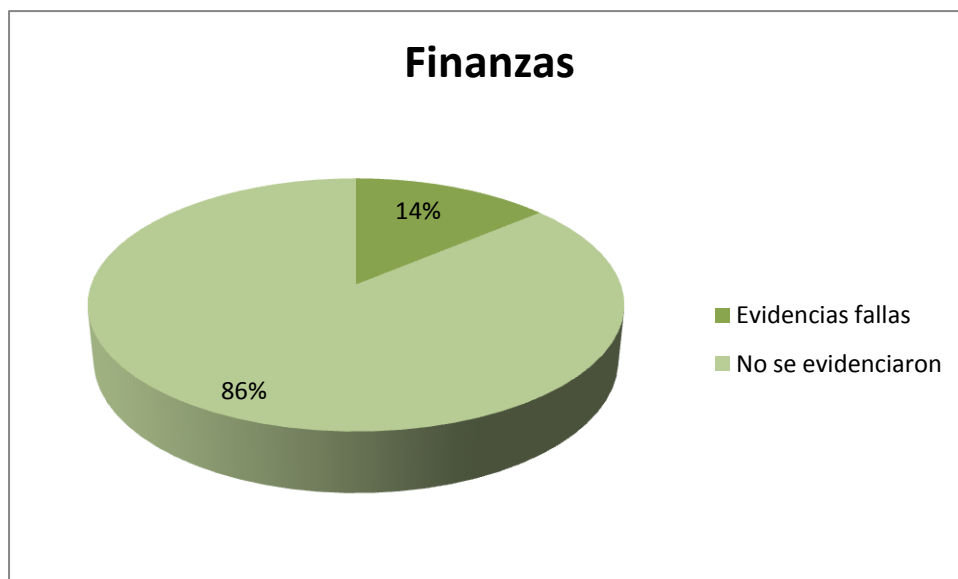
En una de las empresas se evidencio un punto que no es propiamente una problemática con los proveedores, pero que de igual forma resulta negativo, ya que esta cuenta con un solo proveedor lo cual la hace depender netamente de este y si en dado caso este tiene algún inconveniente, la empresa no tendría un plan B para suplir esta necesidad. Por esto es conveniente tener varios proveedores o un plan de contingencia por si alguno falla.



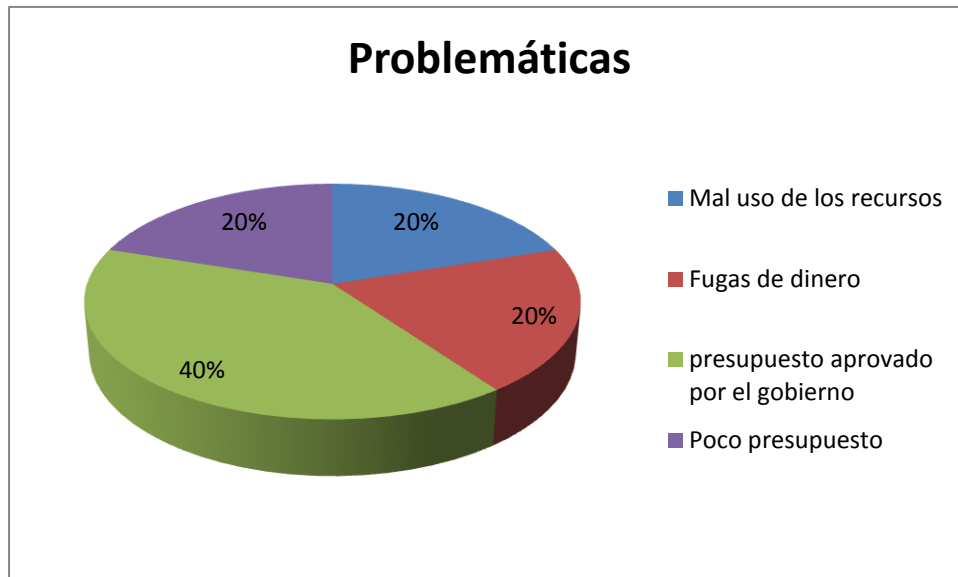
<b>Problemáticas</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Relaciones ejecutivas no son buenas	1	16%
muchas políticas y seguridad para ingresar	1	17%
impuntualidad en pagos	2	33%
mucha presión sobre estos	1	17%
un solo proveedor	1	17%

- **Finanzas**

Las finanzas son un punto neurálgico dentro de las organizaciones ya que de estas depende en gran parte el correcto funcionamiento de estas, pues según el manejo que le den al presupuesto la empresa podrá realizar más y mejores inversiones, por esto es un punto importante susceptible de análisis, en Guanajuato se encontró que algunas empresas presentan algunas falencias debidas a este, pues el presupuesto debe ser aprobado por el gobierno, lo que en algunas ocasiones puede entorpecer o retrasar las actividades de la organización, así mismo se encontró que en algunas empresas hay fugas de dinero y mal uso de los recursos, lo que resulta preocupante ya que no se está dando el uso adecuado a estas para que la empresa pueda prosperar.



Evidencias	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Evidencias fallas	5	14%
No se evidenciaron	31	86%

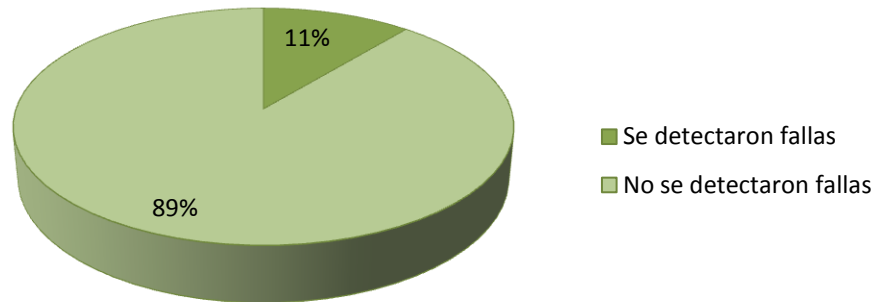


Problemáticas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Mal uso de los recursos	1	20%
Fugas de dinero	1	20%
presupuesto aprobado por el gobierno	2	40%
Poco presupuesto	1	20%

- **Fábrica visual**

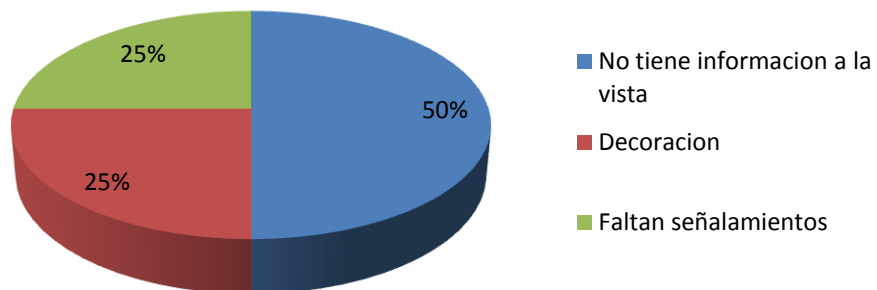
Este punto es muy importante dentro de las organizaciones pues es justo ahí donde la empresa empieza a comunicar y es como si tomara vida, pues los señalamientos, la información acerca de esta y la decoración entran en juego, por esto es impactante que algunas empresas obvien estos detalles y no los tengan contemplados dentro de toda la planeación de la empresa.

## Fabrica visual



Evidencias	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Se detectaron fallas	4	11%
No se detectaron fallas	32	89%

## Problemáticas



Problemáticas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
No tiene información a la vista	2	50%
Decoración	1	25%
Faltan señalamientos	1	25%

- **Imagen corporativa**

La imagen de un negocio es uno de los principales puntos a tener en cuenta al momento de pensar en negocios, clientes y ganancias, de este depende en gran parte que la empresa prospere, pues una empresa sin imagen fácilmente puede quebrar o morir en el intento.

Solo en 3 empresas de las analizadas en esta investigación se detecto la ausencia de imagen corporativa, lo cual habla bien del resto de empresas, pues tienen definida una imagen la cual resulta apropiada para el tipo de clientes a los cuales está dirigida, pero no deja de preocupara que en un estado donde sus empresas tienen una imagen, halla 3 empresas que no se den cuenta de las ventajas que esto les puede dar si la implementaran.



<b>Evidencias</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
No tiene	3	8%
no se evidencio ausencia	33	92%

- **Economía mundial**

Las crisis nacionales afectan notoriamente la economía de un país, pero hay quienes sacan provecho de estas y no padecen las crisis, de igual forma sucede cuando la crisis es a nivel mundial, algunos países la sufren más fuerte y a otros les sirve para reafirmarse y demostrar que están preparados para afrontar estas situaciones.

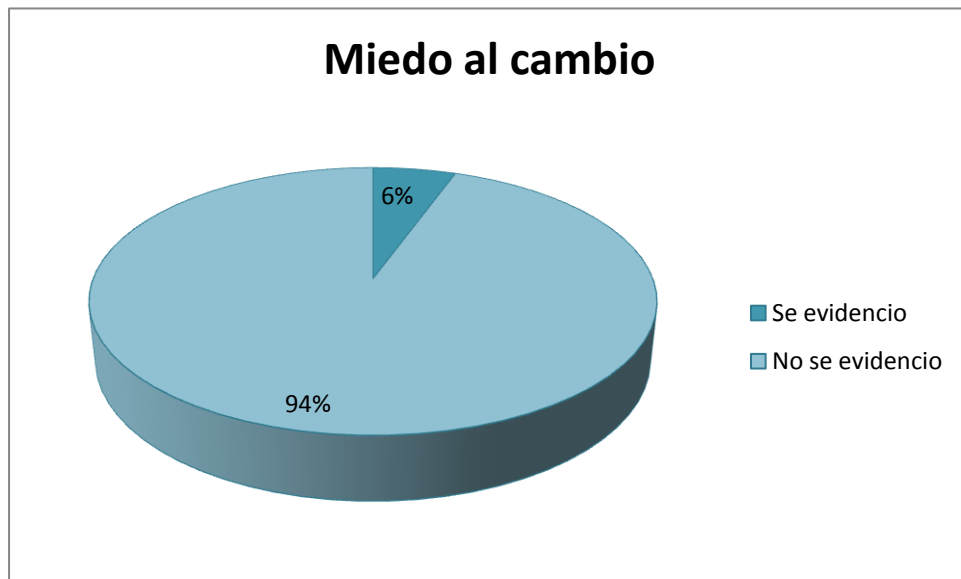
Como ya se dijo anteriormente las crisis no afectan de igual forma a todas las empresas, esto se puede evidenciar en las empresas de Guanajuato, ya que de las compañías analizadas solo 3 se consideran vulnerables a estas situaciones y lo consideran un factor negativo para el buen desarrollo de esta y el cumplimiento de las metas.



<b>Economía mundial</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Evidencias fallas debido a esta	4	11%
No evidencian fallas	32	89%

- **Miedo al cambio**

Cambiar, evolucionar, innovar son condiciones de la actualidad, todo está en mejora continua, el mundo se mueve tan rápido que la vida útil de los productos ya no están extensa como antes, ahora el mismo producto puede ser mejorado entre 2 y más veces en un año.



<b>Evidencias</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Se evidenció	2	6%
No se evidenció	34	94%

Las empresas de hoy deben estar consientes que los cambios no son un punto negativo si estos se hacen en el momento correcto y siguiendo un patrón o norma que indique de qué forma realizarlos para que la empresa no tengo daños colaterales al implementarlos, por esto resulta negativo encontrar que aun hay gerentes que se reúsan a realizar cambios en su empresa y que siente que como hasta ahora ha funcionado bien no es necesario implementar cambios, un pensamiento erróneo ya que los cambios siempre traen mejoras con ellos.

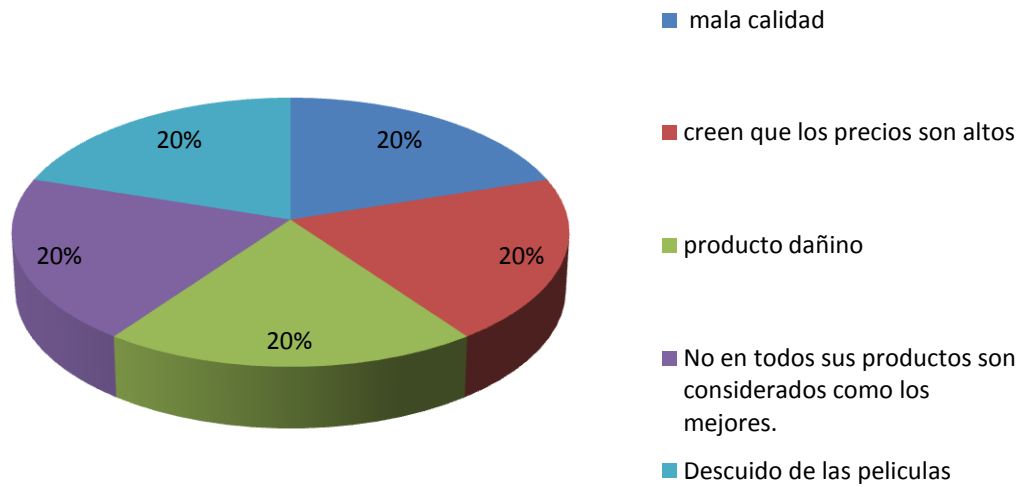
- **Imaginarios del público**

El público en general, tiende a catalogar los productos de acuerdo a sus percepciones, y muchas veces estas etiquetas aparecen y son repetidas cotidianamente por personas que nunca han consumido dichos productos, y se crean imaginarios de estos, muchas veces erróneos otras muy acertados.

Las empresas deben estar en constante monitoreo de las percepciones o imaginarios que la gente tiene de su producto, pues muchas veces no es el producto el que está mal o bien sino la promoción de este o la imagen.

En esta investigación se encontró que los imaginarios más comunes son los negativos, producto de mala calidad, precios muy altos, productos perjudiciales para la salud, además se encontró que hay empresas que piensan que todos sus productos son los mejores del mercado, pero el público piensa que solo uno de sus productos es el mejor, los otros se mantienen en un índice de buenos y no tan buenos.

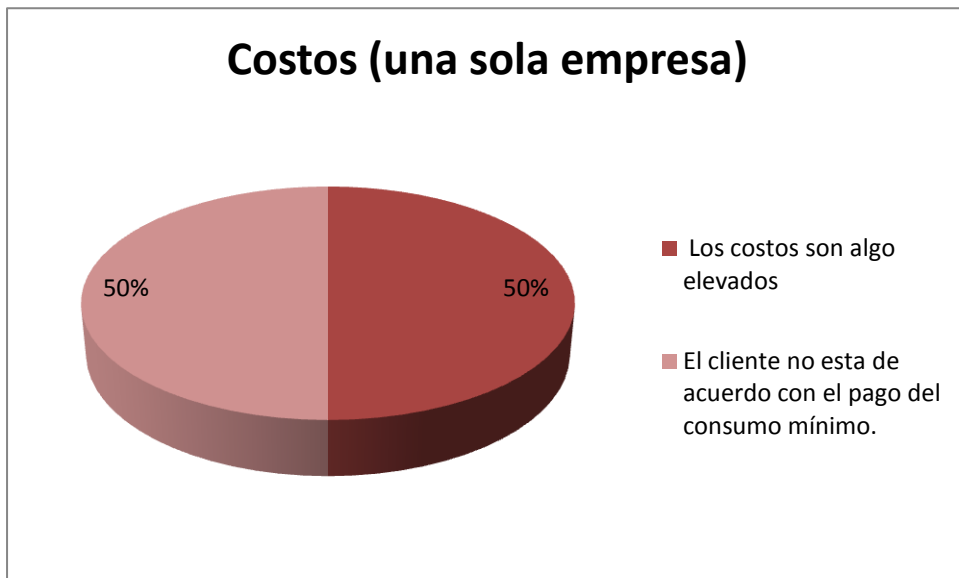
## Imaginarios del público



<b>Problemáticas</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
mala calidad	1	20%
creen que los precios son altos	1	20%
producto dañino	1	20%
No en todos sus productos son considerados como los mejores.	1	20%
Descuido de las películas	1	20%

- **Costos**

Los costos son un punto importante, pues muchas veces de estos depende el éxito del producto o servicio, por esto se debe tener bien definido a qué clase de público o target va dirigido, ya que de esto depende que tan dispuesto puede estar el posible cliente a adquirir un producto o servicio, además se debe tener un constante monitoreo de que tan satisfecho esta el cliente con los costos de lo que está adquiriendo, ya que un cliente insatisfecho con estos fácilmente se va con la competencia y replica su inconformidad, generando así comentarios negativos para la empresa.



<b>Evidencias (una sola empresa)</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Los costos son algo elevados	1	50%
El cliente no esta de acuerdo con el pago del consumo mínimo.	1	50%

En esta categoría se encontró que solo una empresa presenta fallas en cuanto a los costos, lo que deja un panorama bastante alentador para el estado, ya que sus habitantes se encuentran satisfechos con los precios que pagan por adquirir productos y servicios fabricados en su estado.

### **4.3.2 PROPUESTAS.**

- **Planeación estratégica**

Durante el análisis de las problemáticas se detectó que la principal se refiere a la planeación estratégica, pues la mayoría de las empresas de Guanajuato no cuentan con esta o no esta visible en la organización.

Para solucionar esta falla se propone la implementación y realización de la planeación estratégica, asimismo se sugiere que esta sea tangible y visible a todos los públicos de la empresa, igualmente se sugirió a las empresas que ya contaban con esta que la reestructuraran y la comunicaran a toda la organización, ya que de esta forma los empleados podrían interiorizarla y de esta forma tener claridad sobre el futuro de la empresa y conocer más a fondo su lugar de trabajo, lo cual ayudaría también a aumentar el sentido de pertenencia de estos por la organización.

- **Organización interna**

Una de las problemáticas más visibles de la organización interna de la empresas de Guanajuato fue el orden y la limpieza, por lo cual se decidió que una de las soluciones más acertadas para mejorar dicho aspecto sería la implementación de las 5S's, ya que este método ayuda a mejorar la productividad de la empresa, y dentro de este dos de sus procesos son el orden y la limpieza, cabe resaltar que cualquier empresa puede implementar este método y que no se debe esperar a tener problemáticas visibles para aplicarlo ya que este es muy importante dentro del rendimiento de la misma.

Se evidencio que otra de las fallas es que el cliente interno desobedece el reglamento, por lo cual se propone tener el reglamento visible para que los colaboradores lo puedan interiorizar, además de cumplirlo a cabalidad, y de esta forma evitar sanciones y fallas en los procesos.

Asimismo se encontró que los empleados desconocen el reglamento interno, por lo cual la solución más acertada es la creación de este y ponerlo de forma visible en la empresa y plantas de producción, lo cual les dará mayor seguridad a los empleados a la hora de realizar algún proceso o ingresar a la planta.

Tener definidas las funciones y procesos dentro de las empresas es de vital importancia ya que de esta forma se evitan luchas de poder y malos entendidos entre los departamentos por esto se propone crear una descripción de procesos y funciones por departamento.

Así como se deben tener definidas las funciones y proceso, es importante delegar puestos y jerarquías, pues de esta forma se evitarán roces entre líderes, y fallas en los procesos de producción y personal al interior de la empresa.

Las organizaciones no deben permitir que dentro de su horario laboral se detecten tiempos muertos e improductivos, ya que esto afectara la empresa de manera significativa y retrasara la producción, por esto se propone definir los horarios de llegada y salida así como tener un control de las actividades que realiza cada departamento y el tiempo que necesita para cada proceso.

Los clientes y proveedores son de vital importancia dentro de las organizaciones, pues de estos depende en gran parte la producción y las ganancias de esta, por esto es importante que las empresas hagan seguimiento post-venta y que tengan un directorio de clientes y proveedores, lo cual les dará mayor información a la hora de realizar un análisis de compra y venta, así como conocer sus clientes más frecuentes y poder darles beneficios por su preferencia y fidelidad con la empresa.

No basta con definir los puestos y jerarquías, ya que no todas las personas que ingresan a la empresa o planta de producción conocen su organigrama, por esto se sugiere la implementación de gafete para el cliente interno, pues de esta forma será más fácil saber el nombre de los empleados y su cargo, además de abstenerse de usar apodosos o aspectos físicos para referirse a ellos.

La seguridad es un aspecto muy importante, por esto se propone a las empresas que implementen un sistema de seguridad y control de acceso a la empresa y plantas de producción, ya que de esta manera se pueden prevenir accidentes y tener un control de visitas, así como conocer la hora de llegada y salida, para garantizar que no permanezcan personas ajenas al interior de la empresa sin supervisión.

- **Competencia**

Dentro de las problemáticas que se encontraron en cuanto a la competencia se evidencio que ésta es mucho más fuerte, por lo cual se propuso a las empresas que implementaran un plan de mercado basado en la competencia, ya que esto les permitirá alcanzar el nivel de la competencia y posteriormente superarlo.

Asimismo otra de las propuestas en cuanto a la competencia es realizar un monitoreo constante a la esta, ya que en el presente análisis se evidencio que las empresas desconocen su competencia, lo cual las deja en desventaja frente a las otras, al no tenerla identificada.

- **Comunicación**

La comunicación es el punto más importante dentro de las organizaciones, ya que de esta depende el correcto funcionamiento de la misma, ya que los canales de comunicación deben ser eficientes, así como la comunicación interpersonal debe darse de manera fluida y lo más clara posible, para evitar problemas comunicacionales.

Para este ítem se indican las siguientes propuestas, las cuales dan solución de forma general a los problemas antes analizados:

- Mejorar el sistema de comunicación interna entre departamentos y comunicación horizontal.
- Implementar medios de comunicación formal escrita: boletines, circulares y documentos oficiales
- Reestructurar, crear o fomentar el uso del periódico mural
- Implementar un buzón de sugerencias para cliente interno y otro para cliente externo.

- **Servicio al cliente**

Este es uno de los procesos más importantes, ya que un buen servicio al cliente garantiza que el cliente se valla satisfecho con el producto o servicio obtenido en la organización. “Un cliente satisfecho, trae con el miles de clientes, pero un cliente insatisfecho puede llevarse clientes y crear una mala imagen de la empresa”.

Consentir al cliente, darle todo lo que necesita para que su estadía en la empresa o lugar de venta sea cómoda y eficiente son puntos claves, ya que una buena experiencia de compra, hará que el cliente regrese con más frecuencia y prefiera todos los servicios y productos que allí puede adquirir por esto se propone:

- Supervisión en la entrega final.
- Implementar un historial de los clientes que visitan la empresa
- Implementación de las 5S's
- Personal bien capacitado
- Áreas específicas para cada proceso
- Contar con catálogos de productos y materias primas
- Personal constante de planta
- Implementar un buzón de sugerencias y reclamos
- Ampliar la gama de productos y servicios
- Crear un departamento de control de calidad
- Crear accesos para personas con movilidad reducida.
- Ofrecer servicio de internet inalámbrico y aperitivos a los clientes.

- **Publicidad**

Dar a conocer la empresa, posicionar la marca, y crear un nombre que sea reconocido en cualquier lugar donde se hable de esta, son aspectos importantes en la vida de la empresa, ya que una organización que no es reconocida o que no se da a conocer tiende a desaparecer.

Por esto en el presente análisis se propone a las empresas que presentan fallas en este ítem lo siguiente:

Una de las principales propuestas que se hace a las empresas de Guanajuato es aumentar considerablemente la publicidad, que estas empresas no son muy conocidas y algunas solo las conocen sus clientes, pues no tienen una imagen visible en la ciudad.

Asimismo se propone rediseñar el sistema de promociones y divulgación de estas ya que son empresas que tienen mucha competencia y si esto se le suma la falta de publicidad y promociones, sus clientes pueden prescindir de sus productos y servicios.

- **Plan de incentivos**

Se propone a las empresas de Guanajuato, implementar un plan incentivos, que este ayude a mejorar el sentido de pertenencia de los empleados hacia las organizaciones, haciendo que la productividad aumente significativamente.

Dicho plan de incentivos contiene motivaciones económicas y simbólicas ya que en algunas ocasiones resulta más llamativo un reconocimiento simbólico que un aumento en su pago, ya que los empleados se sienten mejor cuando son reconocidos por su buen desempeño laboral, además de esta forma se fomenta el trabajo en equipo y la productividad al interior de la empresa.

- **Instalaciones**

Un lugar apropiado de trabajo es el sueño de todo empleados, ya que este amplia sus expectativas y es uno de los agentes motivacionales y de cambio en cuanto a la cultura y clima organizacional, por esto es tan importante conocer las percepciones que los colaboradores tienen acerca de este.

Adecuar las instalaciones, aprovechar los espacios, reubicar las oficinas y crear un espacio para las comidas de los empleados fueron las principales propuestas que se hicieron a las empresas diagnosticadas.

Asimismo se sugirió la creación de bodegas, renovar o darle mantenimiento a algunos equipos, demarcar espacios y contar con todas las señales necesarias y visibles para los empleados y personal ajeno a la empresa y plantas de producción, de esta forma se evitaran accidentes que pueden traer con ellos mal prestigio para la organización y grandes pérdidas de dinero.

- **Capacitaciones.**

El personal que labora en una organización debe estar capacitado en diferentes áreas, como lo es la bioseguridad, el manejo de la maquinaria, y el correcto funcionamiento de la empresa, así como conocer su historia, su filosofía, su planeación estratégica y seguir al pie de la letra los diferentes reglamentos que puedan existir; esto evitará fugas de dinero y accidentes de personal, por esto se propone a las empresas implementar un plan completo de capacitación.

- **Trabajo en equipo.**

Las relaciones interpersonales son muy importantes para mantener un clima y ambiente laboral positivo, por esto las empresas deben promover el trabajo en equipo, pues una empresa que entiende este concepto y lo aplica en los procesos que sea necesario evitara algunos roces entre el personal que se puedan presentar al separar los departamentos y darles libertad a cada uno.

Por esto se propone la creación de un departamento de recursos humanos el cual pueda delimitar los procesos y labores que se pueden realizar en equipo, así como establecer juntas periódicas donde el personal pueda conocerse y nombrar líderes por dependencias que lleven a su equipo al éxito, también realizar dinámicas de integración para limar asperezas entre los colaboradores de las diferentes áreas.

- **Alta gerencia.**

La alta gerencia, es la cabeza de la organización, la persona que conoce la historia de la empresa, conoce sus metas y lucha por alcanzarlas, es quien dirige la empresa, pero no debe hacerlo solo por esto cuenta con diferentes departamentos, los cuales a su vez tienen sus líderes, ellos son los encargados de comunicar a su equipo las decisiones que se toman con la alta gerencia, los encargados de decidir qué rumbo tomar y evaluar su ese camino es el indicado para cumplir todas las metas.

Por esto se propone a la alta gerencia delegar funciones, tomar un curso de liderazgo y un cambio de actitud, pues aunque la empresa está en sus manos, no es conveniente que no confíe en sus colaboradores, pues debe delegar funciones y depositar cierto grado de confianza en ellos sin caen en la confianza excesiva.

- **Administración**

De la correcta administración depende que la empresa tenga continuidad en algunos de sus procesos, el presente análisis arrojó algunas problemáticas en las que es pertinente intervenga la administración de la organización.

Tener control en los accesos a las organización evitara algunos contratiempo de carácter administrativo, asimismo la implementación de un reloj chocador ayudara a tener más control sobre los horarios de los trabajadores y las horas laboradas, que este entrega la hora exacta de salida y llegada de los empleados a las áreas de producción.

Tener agendas las fechas especiales y definir un calendario donde los empleados puedan estar informados de las actividades que están próximas a realizarse, ayuda a tener mayor participación en los eventos programados.

Contar con el personal indicado, y con los conocimientos necesarios para que tengan un buen desempeño en las diferentes actividades, esto evitara demoras en la producción y en los diferentes procesos que se desarrollen en la empresa.

- **Ambiente y clima laboral**

Las empresas deben conservar un ambiente y clima laboral positivo, pues de estos dos dependen en gran medida las relaciones entre el personal y el índice de producción, ya que si los colaboradores tienen sentimientos y percepciones negativas de la empresa su desempeño puede verse afectado y esto se reflejara en un índice de producción bajo o deficiente.

Aunque fueron pocos los problemas encontrados en este ítem es importante tener en cuenta las propuestas que se realizaron para este, pues no está de más que las organizaciones donde no se evidenciaron fallas, apliquen y tengan en cuenta estas sugerencias, pues no está de más prevenir y tenerlas como un plan b o como refuerzo para que el clima y el ambiente se mantenga en optimas condiciones.

La tensión en los puestos de trabajo suele convertirse en un agente negativo, pues interfiere y afecta de forma negativa las relaciones interpersonales, por esto se sugirió a las empresas de Guanajuato: eliminar la rutina con actividades sorpresa que sean del agrado de los colaboradores y que además les aporten claves y conocimientos para no caer en el estrés y debilitar el clima y ambiente laboral.

- **Control de clientes**

Como ya se dijo anteriormente, los clientes son la razón de ser de la empresa, por eso fueron un agente importante en la recolección de datos de los diagnósticos realizados a las empresas de Guanajuato.

Se propone a dichas organizaciones la implementación de un historial de los clientes, teniendo en cuenta horas en las que va a la empresa o punto de venta, productos y/o servicios que consume, cada cuanto consume los productos y/o servicios, ya que esta información le será útil al momento de lanzar promociones y dirigirse con más precisión a sus clientes pues ya conoce sus gustos y preferencias.

Asimismo se propone reforzar la percepción que el cliente tiene de la empresa y en caso de ser negativa implementar nuevas estrategias para mejorarla o cambiarla, para esta es importante implementar encuestas de satisfacción, las cuales le brindaran los puntos neurálgicos de la organización y los puntos positivos los cuales deben ser resaltados contantemente.

- **Proveedores**

Se propone realizar un plan de mercadeo basado en los proveedores, así como realizar una base de datos con cada uno de ellos, donde se tengan registrados todos los datos de la empresa, asimismo las comprar que se realizan y las formas de pago, esto facilitara las negociaciones, ya que de esta forma puede tener un estimado de cada cuanto consume las materias primas y podrá destinar tiempo específicos para realizar los pedidos y los pagos a los proveedores.

- **Finanzas**

Los problemas que se evidenciaron es este ítem, surgen por la falta de un departamento de finanzas o administrativo, por esto se sugiere la creación de dicho departamento, pues este se encargaría de resolver las fallas que se presentan al interior de la empresa.

Además se sugiere continuar trabajando en el plan de mejora de la gestión propuesto por el Gobierno Federal.

- **Fábrica visual**

Los colores, las señales de prevención y el correcto uso del espacio, fueron los puntos que más resaltaron en el presente análisis, por esto se propone a las empresas de Guanajuato lo siguiente:

- Mayor presencia de los colores institucionales y logo
- Contar con las señales necesarias para evitar accidentes
- Delimitar cada dependencia

-Reubicar las oficinas para que tengan mayor visibilidad

Cabe resaltar que dentro de este ítem llamado fábrica visual se analizan más características de la apariencia de la empresa, pero en esta investigación los únicos que presentaron fallas fueron los antes mencionados.

- **Imagen corporativa**

En cuanto a la imagen corporativa se evidenciaron pocas fallas, las cuales según los consultores pueden ser solucionadas con la aplicación de una sola propuesta la cual es: rediseñar la imagen corporativa y reforzarla con los diferentes públicos de la organización. Además se sugiere registrar la imagen corporativa de la empresa, para evitar posibles líos jurídicos a futuro.

- **Imaginarios del público**

En muchas ocasiones la gente se crea imaginarios erróneos de las empresas, los cuales generalmente resultan negativos para la organización, por esto en la presente recopilación se propone a las empresas tener en cuenta las siguientes medidas para deslegitimar los imaginarios erróneos que existen en torno a las organizaciones.

- Mantener los mismos precios en todas las sucursales
- Imponerse como empresa competitiva
- Implementar un área de control de calidad.

- **Mejora continua**

Las organizaciones presentan falencias en algunos ítems específicos para los cuales se realizaron propuestas específicas para cada uno, pero cabe resaltar que hay algunas propuestas que no apuntan a algún ítem en especial, por esto fueron incluidas en el proceso de mejora continua, el cual no excluye a ninguna empresa, por el contrario les brinda estrategias que se pueden aplicar en cualquier momento y que al ser desarrolladas, ayudaran a que la organización este en constante evolución.

- Proveer de uniformes a los empleados
- Implementación del Káiser
- Crear un departamento de recursos humanos
- Aplicar evaluaciones continuamente
- Crear personas Z o proactivas
- Actualización en aspectos técnicos
- Alianzas estratégicas

Estos fueron los resultados arrojados, después de realizar un análisis por empresa, los cuales fueron estudiados nuevamente para obtener resultados generales y de esta forma presentar las siguientes conclusiones.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES**

A partir de los resultados de la investigación, se podría concluir que el diagnóstico organizacional es la herramienta más eficiente para determinar y conocer las fallas que impiden el desarrollo de la organización, ya que está en su análisis a cada una de las áreas a las cuales fue aplicada, logra recabar información que ni el gerente conocía, o que por el contrario tenía conocimiento de alguna problemática pero sin muchos detalles.

Un gran aporte de esta investigación, fue el recabar la información necesaria para analizar y clasificar las empresas según sus falencias, además de entregar un panorama más acertado de las problemáticas que presentan las empresas según su lugar, pues en el caso del presente estudio solo se analizaron las empresas del estado de Guanajuato, lo cual arrojó datos exactos que se estudiaron teniendo en cuenta la cultura y forma de vida de dicho estado, ya que no se debe desconocer que el actuar de las personas y las organizaciones están influenciadas principalmente por el lugar, cultura y forma de vida que tiene en su entorno.

Esta investigación arrojó como principal dato, la falta de planeación estratégica en las empresas de Guanajuato, pues se recabo información que apunta a este punto como principal falencia de estas, ya que muchas carecen de esta, y en algunos casos se tiene pero el personal la desconoce, o lo que es peor tiene una visión errada de esta, lo cual es una problemática que afecta notablemente la producción, ganancias y relación entre los diferentes públicos de la empresa, pues cada uno tiene una visión diferente de esta, lo cual hace que cada individuo persiga unos ideales y filosofía diferentes, asiendo de esta forma que la empresa no consiga lo esperado y su posible filosofía se quede solo en la mente de la alta gerencia.

A partir de la bibliografía revisada, se puede ver, que no existe un estudio de este tipo a nivel nacional, que de cuenta de las problemáticas de las empresas de los estados o el país, lo que si se puede observar es que si existe un grado de preocupación por parte de las empresas nacionales, ya que dentro de la bibliografía se encontraron algunos diagnósticos organizaciones, lo cual da cuenta de que dicha herramienta si es conocida y aplicada, lo cual pone a las empresas en un ventaja, ya que al tener el conocimiento de dicha herramienta es más fácil que surja la necesidad de aplicarla.

El siguiente cuadro, muestra el panorama actual de las empresas que fueron diagnosticadas y posteriormente analizadas en este estudio.

<b>ÁREAS DE OPORTUNIDAD</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
<b>Planeación estratégica</b>	-No tiene -Faltan algunos items -No es tangible, o el personal la desconoce

<p style="text-align: center;"><b>Organización interna</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Orden y limpieza.</li> <li>-Cliente interno desobedece el reglamento.</li> <li>-Los empleados no tiene gafette.</li> <li>-No hay control del inventario.</li> <li>-No están definidas las funciones y procesos.</li> <li>-Delegación, repartición de puestos y –jerarquías.</li> <li>-No están definidos los lideres.</li> <li>-Desconocimiento del reglamento.</li> <li>-Tiempos muertos y control de horario.</li> <li>-No está registrado el logotipo.</li> <li>-No hay seguimiento post-venta.</li> <li>-No se respeta la estructura organizacional.</li> <li>-Falta seguridad para los empleados.</li> <li>-No hay orden en las compras.</li> <li>-Material ajeno en los puestos de trabajo.</li> <li>-Falta material de trabajo.</li> <li>-Demora en trámites.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Competencia</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Le lleva ventaja</li> <li>-No la tiene definida</li> <li>-Demasiada competencia</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>Comunicación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La comunicación interna no es eficiente.</li> <li>-No usan los canales de comunicación.</li> <li>-Mal uso de los canales de comunicación.</li> <li>-No se comunican los avisos comunicación telefónica tardada</li> <li>-Canales de comunicación débiles</li> <li>-Fricciones con algunos proveedores</li> <li>-Rumores</li> <li>-Relaciones ejecutivas entre la empresa y los colaboradores no son muy buenas</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Servicio al cliente</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mal servicio al cliente</li> <li>-Impuntualidad con los pedidos</li> <li>-Hacen falta áreas especiales para algunos procesos</li> <li>-Falta limpieza</li> <li>-No hay accesos para discapacitados</li> <li>-No hay personal suficiente</li> <li>-No hay existencias (inventario)</li> <li>-No tiene información a la vista</li> <li>-No hay vendedores fijos</li> <li>-No tiene sucursales</li> </ul>

<p align="center"><b>Publicidad</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No tiene</li> <li>-No publicita las promociones</li> <li>-No es la adecuada o es muy poca</li> <li>-No tiene posicionamiento de marca</li> <li>-No tiene espectacular a la entrada de León</li> <li>-No abarca todo el territorio nacional</li> </ul>
<p align="center"><b>Plan de incentivos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No tiene</li> </ul>
<p align="center"><b>Instalaciones</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Desorden en lockers</li> <li>-Mal aprovechamiento de las mismas</li> <li>-No existe área de comedor</li> <li>-Mejorar el audio</li> <li>-No existen equipo de aire acondicionado o están dañados</li> <li>-Salas de cine pequeñas y planas</li> <li>-Deterioro del mobiliario y muy poco</li> <li>-Espacio reducido</li> <li>-Los baños son insuficientes</li> </ul>
<p align="center"><b>Capacitaciones</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No hay un plan de capacitaciones</li> <li>-No todos toman las capacitaciones</li> <li>-Capacitaciones innecesarias</li> </ul>
<p align="center"><b>Trabajo en equipo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Falta trabajo en equipo</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>Alta gerencia</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Poca confianza</li> <li>-Poca comunicación</li> <li>-No convive con el cliente interno</li> <li>-Excesiva confianza</li> <li>-Favoritismo</li> <li>-Delegar responsabilidades</li> <li>-Mayor apertura (clientes y proveedores)</li> <li>-Carece de autoridad</li> <li>-No hay supervisión del trabajo ni de las quejas</li> <li>-Choque entre lideres</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Administración</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Firma de contratos</li> <li>-No hay horarios definidos o no se respetan</li> <li>-Prestaciones y seguridad</li> <li>-Características cambiantes en los contratos</li> <li>-Puestos insuficiente, demasiada carga de trabajo</li> <li>-Los empleados no son tomados en cuenta</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Ambiente y clima laboral</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ambiente y clima negativo</li> <li>-Estrés</li> <li>-Ambiente laboral regular</li> <li>-Ambiente laboral tenso</li> <li>-Clima negativo</li> </ul>

<b>Control de cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No hay monitoreo de los clientes</li> <li>-No están actualizadas las bases de datos</li> <li>-No hay seguimiento post-venta</li> <li>-No tiene un sistema de medición de satisfacción del cliente</li> <li>-Pagos retrasados</li> </ul>
<b>Índice de rotación</b>	-Índice de rotación alto
<b>Proveedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Relaciones ejecutivas no son buenas</li> <li>-Muchas políticas y seguridad para ingresar</li> <li>-Impuntualidad en pagos</li> <li>-Mucha presión sobre estos</li> <li>-Un solo proveedor</li> </ul>
<b>Finanzas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mal uso de los recursos</li> <li>-Fugas de dinero</li> <li>-Presupuesto aprobado por el gobierno</li> <li>-Poco presupuesto</li> </ul>
<b>Fabrica visual</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No tiene información a la vista</li> <li>-Decoración</li> <li>-Faltan señalamientos</li> </ul>
<b>Imagen corporativa</b>	-No tiene
<b>Economía mundial</b>	-Le afecta
<b>Miedo al cambio</b>	-Evidente

<p align="center"><b>Imaginarios del público</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mala calidad</li> <li>-Creen que los precios son altos</li> <li>-Producto dañino</li> <li>-No en todos sus productos son considerados como los mejores.</li> <li>-Descuido de las películas</li> </ul>
<p align="center"><b>Costos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Los costos son algo elevados</li> <li>-El cliente no está de acuerdo con el pago del consumo mínimo.</li> </ul>

Durante el análisis de los resultados obtenidos se detectaron 23 problemas recurrentes en las micro, pequeñas y medianas empresas de Guanajuato, lo cual demuestra que las fallas suelen ser las mismas sin importar la situación del país y del estado, asimismo se puede decir que las empresas no solo se ven afectadas por la crisis mundial, los cambios climáticos y la presencia de mercados internacionales en el país, pues se puede ver claramente como estas 23 problemáticas son recurrentes en un periodo comprendido desde 2004 hasta el 2011.

## REFERENCIAS

- **BIBLIOGRÁFICAS**

Amorós, Eduardo (2007) *Comportamiento organizacional*.  
Perú: USAT

Berra Spezzia, María del Carmen y García Carrera, Airam Asiul (2003) *El caso grúas y asistencia Guadalupe*.  
Universidad de las Américas  
Puebla, México.

Chiavenato, I. (1999) *Introducción a la teoría general de la administración*.  
México, D.F.: Mc Graw Hill – México

Fernández Collado, Carlos (2002) *La comunicación en las organizaciones*.  
México, D.F.: TRILLAS

Fita Trias, Jaume (1999) *Comunicación en programas de crisis*.  
Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.

Furnham, A. (2001) *Psicología organizacional*.  
México, D.F.: OXFORD

Marchant Ramírez, Loreto (2005) *Actualizaciones para el desarrollo organizacional*.  
Viña del Mar, Chile: PATAGONIAIMPRESIONES LTDA.

Martínez de Velasco, Alberto (2003) *Escuelas de comportamiento organizacional*.  
México, D.F.: TRILLAS

R. Jones, Gareth (2008) *Teoría organizacional; diseño y cambio en las organizaciones*.  
México, D.F.: PEARSON; PRENTICE HALL

Reyes Rangel, Daniel Alberto (2009) *La Comunicación Organizacional, eje rector del Desarrollo Organizacional en Comercio Justo México A.C.* Tesis  
UNAM  
México, D.F.

ROBBINS, Stephen (1998) *Comportamiento organizacional*.  
México, D.F.: PRENTICE HALL MÉXICO

Schreiner Rivera, C. F. (2004). *Análisis del clima laboral de Ford*. Tesis  
Universidad de las Américas,  
Puebla, México.

Serna, H. (1997) *Gerencia estratégica*.  
Colombia: 3R Editores

Vaill Peter, B. (1989) *Seven process frontiers for organization development*.  
NTL INSTITUTE Y UNIVERSITY ASSOCIATES  
Estados Unidos de América.

- **ELECTRONICAS**

Meza, Adriana y Carballada, Patricia (2008) El diagnóstico organizacional;  
elementos, métodos y técnicas.

Disponible en: <http://www.miespacio.org/cont/invest/diagno.htm>