



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

TRABAJO PRÁCTICO

EL IMPACTO DE LA CULTURA LABORAL EN LA PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL

PRESENTA

Marcia Daniela Martínez Benítez

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
EN EL ÁREA DE GESTIÓN DE ORGANIZACIONES**

TUTORA

Dra. Gabriela Citlalli López Torres

COMITÉ TUTORIAL

Mtra. Patricia Margarita Silva Ibarra

Dra. Martha González Adame

Aguascalientes, Ags., a 30 de julio de 2014



Oficio No. / CCEA / D / 043 / 2014

C.P. MARIA ESTHER RANGEL JIMENEZ,
JEFE DEL DEPTO. DE CONTROL ESCOLAR,
P R E S E N T E .

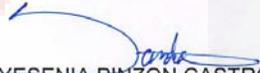
Me es grato comunicarle que el alumno(a) **MARCIA DANIELA MARTINEZ BENITEZ** con Id 2924, ha concluido satisfactoriamente su trabajo práctico para obtener el grado de MAESTRÍA EN ADMINISTRACION Area: GESTION DE ORGANIZACIONES, con el título **EL IMPACTO DE LA CULTURA LABORAL EN LA PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL**, este proyecto se realizó bajo la dirección de su Comité Tutorial:

Director de Tesis	DRA. GABRIELA CITLALLI LOPEZ TORRES
Lector 1	M.A. PATRICIA MARGARITA SILVA IBARRA
Lector 2	DRA. MARTHA GONZALEZ ADAME

El cual se concluyó satisfactoriamente con **VOTO APROBATORIO** de acuerdo a lo señalado por el Art. 175 apartado II del Reglamento General de Docencia, anexando copia de la citada aprobación.

Sin otro particular por el momento quedamos a sus atentas órdenes para cualquier aclaración al respecto.

Atentamente
Aguascalientes, Ags., 31 de julio de 2014
" SE LUMEN PROFERRE "


DRA. SANDRA YESENIA PINZON CASTRO
DECANO DEL CENTRO

c.c.p.- Secretaría de Investigación y Posgrado del CCEA
c.c.p.- Depto. de Apoyo al Posgrado
c.c.p.- Minuta de Sec. Inv. y Posgrado
c.c.p.- Archivo Maestría

'mchn





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES
CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS



ANIVERSARIO
UAA

DRA. GUADALUPE RUÍZ CUÉLLAR
DIRECTORA GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
P R E S E N T E

Por medio del presente me permito comunicarle a usted que la tesis titulada **“EL IMPACTO DE LA CULTURA LABORAL EN LA PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL”** de la estudiante **C. MARCIA DANIELA MARTÍNEZ BENÍTEZ** egresado de la Maestría en Administración, respeta las normas y lineamientos establecidos institucionalmente para su elaboración y su autor cuenta con el voto aprobatorio de su tutor.

Sin mas por el momento aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
“SE LUMEN PROFERRE”
Aguascalientes, Ags., 31 de Julio de 2014

DRA. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

c.c.p. C.P. Ma. Esther Rangel Jiménez.- Jefe del Departamento de Control Escolar
c.c.p. Sección de Certificados y Títulos
c.c.p. Estudiante
c.c.p. Archivo



AGRADECIMIENTOS

Le doy gracias a Dios por darme la oportunidad de seguir adelante y realizar uno a uno los objetivos que me he establecido tanto en lo laboral como en lo personal.

A mi esposo por el valioso apoyo, comprensión y paciencia para disfrutar y desarrollarme profesionalmente.

Agradezco el valioso apoyo y facilidades brindadas del Lic. Alejandro Hernández Wall; a quién además de ser para mí un ejemplo, es un líder admirable del cual aprecio su confianza, la motivación y guía que ha generado en mi persona; permitiéndome concluir exitosamente éste reto profesional.

A mis compañeros de clase, por la cordialidad, la paciencia, la empatía y el trabajo en equipo que nos ha permitido culminar juntos.

Agradecimiento especial para la Dra. Gabriela Citlalli López Torres, la Dra. Laura Romo Rojas, Mtra. Patricia Margarita Silva Ibarra, Dra. Martha González Adame, por la atención, paciencia, comprensión y aprendizajes en el desarrollo de éste trabajo.

DEDICATORIA

A mi familia, mi esposo, compañero y amigo Alfonso Hernández Jiménez por estar a mi lado en los momentos difíciles como en los buenos momentos.

A mi hermosos pequeños Keyla Sophia y Derek Alexander, los cuales son y serán siempre mi principal motor para seguir adelante, mi valor, mi fortaleza y mis ganas para hacer las cosas con amor y dedicación.

A mis padres y a mis suegros por apoyarme en el momento que así lo necesité.

A todas las personas a mí alrededor que creen que las condiciones de edad, el tiempo, familia, economía incluso el trabajo son limitantes para lograr cada sueño y cada objetivo que te propones.

"Nunca sabes cuan fuerte eres hasta que ser fuerte es la única elección que tienes." Charles Michael Palahniuk

INDICE GENERAL

INDICE GENERAL..... 1

ÍNDICE DE TABLAS..... 3

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES 4

RESUMEN 6

ABSTRACT..... 7

INTRODUCCIÓN 8

CAPÍTULO I PRODUCTIVIDAD Y CULTURA LABORAL 16

 1.1 Productividad 16

 1.1.1 Factores de la productividad y modelos para su medición..... 20

 1.2 Cultura Laboral..... 24

 1.2.1 Factores de la Cultura Laboral y modelos para su medición..... 27

CAPITULO II METODOLOGÍA 31

 2.1 Métodos..... 31

 2.1.1 Cuestionario 32

 2.1.2 Entrevista 35

 2.1.3 Documentos o Archivos..... 38

CAPITULO III RESULTADOS..... 39

 3.1 Resultados Etapa 1 Evaluación de la Cultura Organizacional..... 39

 3.2 Resultados Etapa 2 Análisis de Resultados en Conducción de Entrevistas Estructuradas, Documentos y Archivos. 65

 3.3 Resultados Etapa 3 Contraste de Información Recolectada y Analizada de acuerdo al Objetivo de éste Caso de Estudio..... 84

 3.4 Recomendaciones 85

CONCLUSIONES.....	87
GLOSARIO.....	91
BIBLIOGRAFÍA.....	94
ANEXOS.....	97



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: <i>Etapas para la aplicación de la metodología</i>	31
Tabla 2: <i>Estructura del Método de Cuestionario</i>	33
Tabla 3: <i>Cuestionario de Evaluación de Cultura Laboral</i>	33
Tabla 4: <i>Estructura del Método de la Entrevista Estructurada</i>	36
Tabla 5: <i>Estructura del método de documentos y archivos</i>	38
Tabla 6: Valor integridad, resultados del valor según percepciones	62
Tabla 7: Cuestionamientos de la Evaluación de Desempeño GD®	74



ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Modelo de Negocio de GD® 11

Ilustración 2: Marco Conceptual del Caso de Estudio 14

Ilustración 3 : Proceso de la Productividad (Mali, 1978) 20

Ilustración 4: *Modelo de Productividad Total* (Sumanth, 1999) 21

Ilustración 5: *Niveles de la Cultura Laboral* (Shein, 1992) 28

Ilustración 6: *Modelo de Cultura Organizacional*..... 29

Ilustración 7: Dimensiones del Modelo de Great Place to Work ® 30

Ilustración 8: Valor Vanguardia, percepción del trabajo actual..... 41

Ilustración 9: Valor vanguardia, factores de influencia en el desempeño
laboral. 42

Ilustración 10: Valor vanguardia, planeación en área de trabajo..... 43

Ilustración 11: Valor vanguardia, respuesta a nuevas propuestas en el área.
..... 44

Ilustración 12: Valor vanguardia, motivación al cambio y la mejora. 44

Ilustración 13: Valor confianza, necesidades para cubrir nuevas demandas
de trabajo. 46

Ilustración 14: Valor confianza, frecuencia de información. 47

Ilustración 15: Valor liderazgo, delegación de funciones. 49

Ilustración 16: Valor actitud de servicio, actitud para enfrentar conflictos. . 51

Ilustración 17: Valor actitud de servicio, apoyo incondicional del empleado.
..... 52

Ilustración 18: Valor de actitud de servicio, sentimiento predominante en el
estado de ánimo. 53

Ilustración 19: Valor actitud de servicio, percepciones en el desempeño de
colaboradores..... 54

Ilustración 20: Valor responsabilidad, reuniones departamentales..... 55

Ilustración 21: Valor responsabilidad, buenas prácticas. 56

Ilustración 22: Valor responsabilidad, libertad..... 57

Ilustración 23: Valor responsabilidad, objetivos del área de trabajo..... 58

Ilustración 24: Valor responsabilidad, sentimiento con las responsabilidades actuales..... 59

Ilustración 25: Valor armonía, ayuda mutua..... 60

Ilustración 26: Valor armonía, promoción de integración en el área..... 60

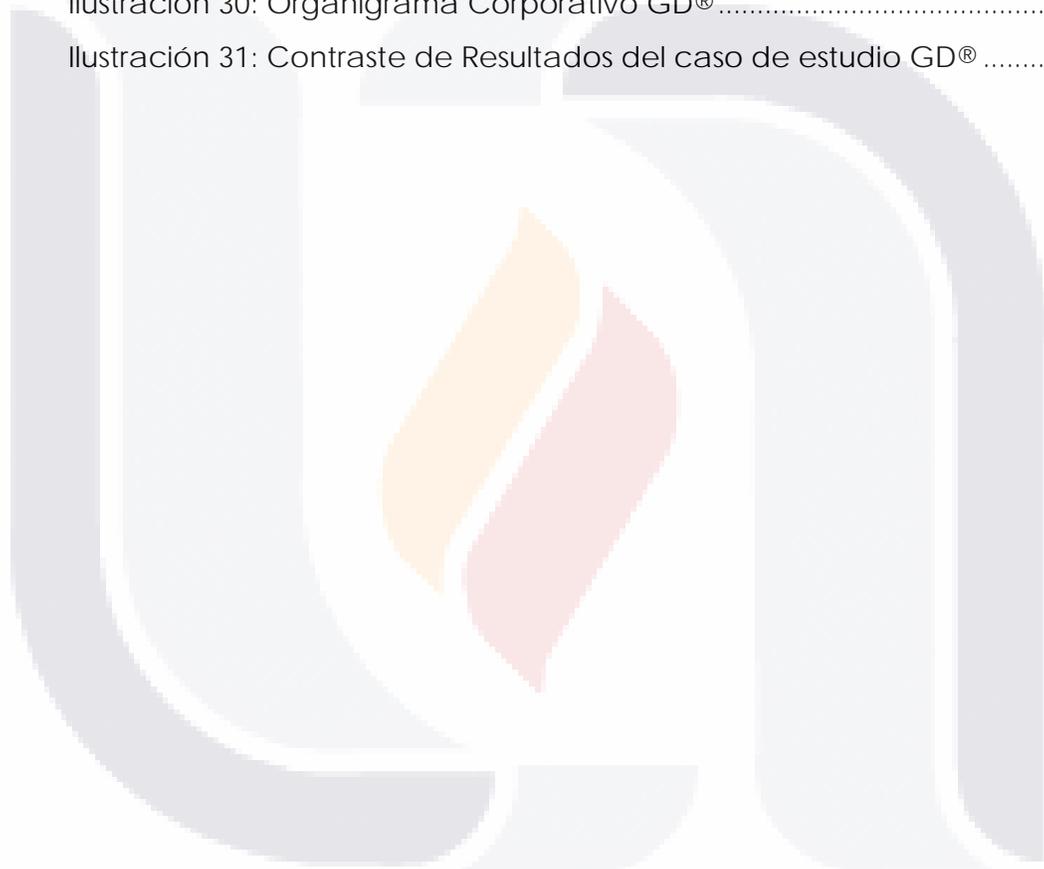
Ilustración 27: Valor armonía, actitud general y constante..... 61

Ilustración 28: Valor armonía, percepción del ambiente laboral..... 62

Ilustración 29: Compromiso con los valores organizacionales. 63

Ilustración 30: Organigrama Corporativo GD® 80

Ilustración 31: Contraste de Resultados del caso de estudio GD® 84



RESUMEN

La cultura laboral en las organizaciones es un elemento de vital importancia, las creencias, principios y buenas prácticas que en ella se desarrollan tienen impacto e influencia en la productividad de cualquier organización.

La atención y evaluación de la cultura laboral son aspectos importantes para establecer, modificar y cambiar líneas de acción que le permita a la empresa desarrollar altos niveles de productividad organizacional. Cabe mencionar que factores como el liderazgo, la comunicación, la información y el involucramiento son elementos clave para generar un desempeño eficaz y eficiente, sin minimizar la importancia del cuidado y bienestar laboral de cualquier persona y equipo de trabajo.

La mejora de un desempeño y el incremento de la productividad, residen en el grado de atención, cuidado y control de elementos claves de la cultura laboral como los expuestos en este caso de estudio.

Palabras clave: Cultura Laboral, Productividad.

ABSTRACT

The work culture in organizations is a vital element, beliefs, principles and best practices developed in it have impact and influence on the productivity of any organization.

Care and assessment of work culture are important to establish, modify and change courses of action that will enable the company to develop high levels of organizational productivity aspects. It is noteworthy that factors such as leadership, communication, information and involvement are key to generate an effective and efficient performance, without minimizing the importance of care and welfare of any person and team members.

Improved performance and increased productivity, reside in the degree of attention, care and control of key elements of workplace culture as presented in this case study.

Keywords: Work Culture, Productivity.

INTRODUCCIÓN

Por ello, este estudio de caso busca identificar los factores que inmersos en la cultura laboral de GD® son parte vulnerable de generar cambios positivos y productivos. Lograr identificar y conocer su impacto en la organización, permitiéndoles desarrollar estrategias para sortear muchos de los cambios a los cuales están sujetos y hacer una organización adaptable soportada en su cultura de trabajo logrando así una empresa rentable y competitiva.

El presente documento describe el estudio del caso GD®; en donde el objetivo principal es el de mostrar los factores clave en la cultura laboral que deterioran la productividad de la organización y por consiguiente el logro de sus objetivos, obstaculizando el crecimiento de las propias organizaciones. Para lo anterior se ha utilizado métodos como cuestionarios y entrevistas, así como el análisis de documentos y archivos de la empresa, permitiendo analizar información específica y obtener el resultado más certero.

El presente trabajo práctico, está estructurado en cuatro capítulos. El primero de ellos describe los antecedentes de la organización de estudio, el problema central de estudio “El impacto de la cultura laboral en la productividad organizacional”; los objetivos que se persiguen en el caso práctico, así como la justificación, retomando la importancia y utilidad de la realización del estudio de caso práctico. En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico comprendido por la productividad, sus modelos y medición además de la cultura organizacional, sus modelos y medición; en el tercer capítulo se expone la metodología utilizada para la evaluación de la cultura laboral, obtención de opiniones y percepciones de las personas, así como la verificación de archivos y documentos de la empresa, de ahí parte a el análisis de los resultados e identificación de los factores claves; finalmente el cuarto capítulo contiene los resultados generales obtenidos, las conclusiones y recomendaciones para la empresa de estudio.

ANTECEDENTES

El entorno actual está caracterizado por la rapidez de sus cambios, así como los grandes niveles de incertidumbre, imponiendo a las empresas la mejora en su gestión de cambio. Por ello la cultura laboral representa un papel fundamental en el cambio, considerándola como un factor que limita a las empresas adaptarse de forma rápida y exitosa ante las adversidades del fenómeno globalización (Davis & W. Newstrom, 2003).

El presente caso de estudio se realiza con la colaboración de la empresa GD®, la cual inicia sus operaciones en 1935, siendo una compañía de origen y Mexicano; hoy en día cuenta con una trayectoria de 76 años de experiencia en el ramo de la comercialización de productos y equipos orientados a satisfacer y brindar soluciones de barrido, mantenimiento de áreas verdes, seguridad, rescate y salvamento, desazolve, transporte ecológico, entre otros productos complementarios. Los productos que comercializa GD® son de origen extranjero (americanos, canadienses, finlandeses e ingleses) y marcas líderes a nivel mundial en su ramo. El principal logro de la empresa es haber posicionado como líder a cada uno de sus productos y equipos en el mercado mexicano, considerando que la cultura de cada país es un factor importante para obtener la aceptación de la marca y producto a comercializar.

Para atender sus distintas líneas de negocio cuenta con una plantilla de personal de 106 empleados, ubicando el 50% de esta plantilla en sus oficinas corporativas y el resto en sus oficinas instaladas en ciudades como: Cancún, Ciudad de México, Guadalajara, Los Cabos, Nuevo León, Puebla, Puerto Vallarta y Vallejo.¹

En la actualidad sus oficinas corporativas se encuentran instaladas en el estado de Aguascalientes, estado mexicano situado en el centro de México; colinda al norte, noreste y oeste con Zacatecas; al sureste y sur con Jalisco; con

¹ Información facilitada y extraída del Currículum Corporativo de GD® 2013

1,239, 2663 habitantes hasta junio del 2012, con una aportación al PIB nacional del 0.05, y hoy más que nunca con un enorme potencial de crecimiento en la industria.²

Hoy en día, GD® está en una etapa de evolución después de más de 76 años en el mercado mexicano; sin embargo, su actual modelo de negocio ha ido sorteando la serie de cambios que van desde el aumento de competencia, el desarrollo de nuevas tecnologías e incremento de expectativas de sus clientes, hasta las propias exigencias que la misma estructura de negocio va requiriendo en el mercado en el que participa. Lo anterior, con el propósito de dar cumplimiento a su misión corporativa “Promover y proveer los medios para disfrutar ambientes seguros, limpios, productivos y recreativos”. Su modelo de negocio actual explica que los socios estratégicos son los proveedores de cada uno de los equipos y/o productos de las distintas marcas que la organización comercializa, su actividad clave es la comercialización de equipos y/o productos en distintos mercados que van desde lo industrial hasta lo comercial, de los cuales han clasificado en segmentos de clientes del sector los cuales se clasifican en mercados verticales tales como automotriz, comercial, construcción, energético, gobierno, logístico, manufactura, servicios y transportes. GD® es la empresa líder en su ramo de contar con infraestructura para cada línea de negocio, cobertura a nivel nacional, servicio y soporte técnico, diversidad de productos complementarios y tecnologías sustentables; lo anterior a través de los canales de distribución directa al minorista o cliente final, servicio soportado en su propuesta de valor difícilmente comparable con empresas similares. Cabe mencionar que sus 76 años de trayectoria están basados en las relaciones confiables y duraderas con sus clientes así como con proveedores, contando con personal capacitado y especializado en cada línea de negocio lo cual forma parte de su recurso clave. (Ver ilustración 1).

² Datos proporcionados por el Consejo Estatal de Población, junio del 2012

A la par que el estado de Aguascalientes, GD® está en la búsqueda de una innovación y crecimiento que permita seguir en el entorno comercial, lograr un liderazgo y posicionamiento a nivel nacional, considerándose como la mejor alternativa para cubrir las necesidades de los segmentos en los cuales participa.

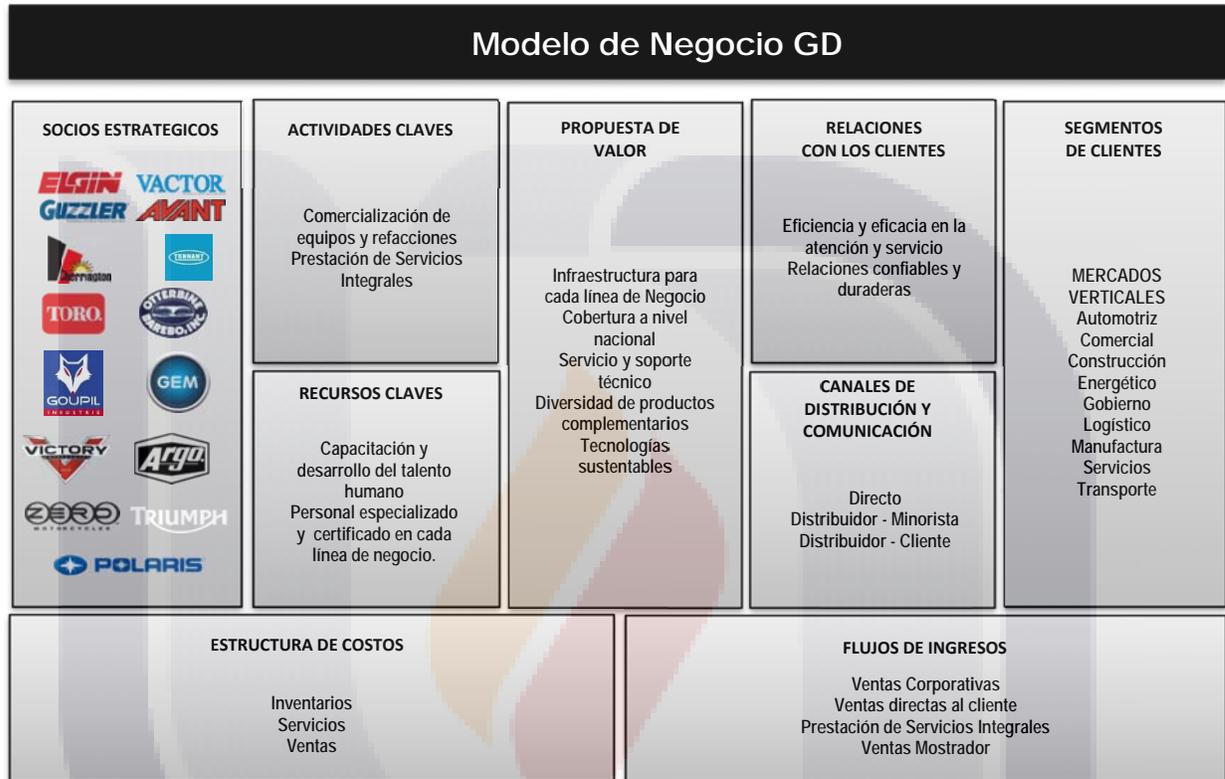


Ilustración 1: Modelo de Negocio de GD®

Fuente: Elaborado por el área de Cultura y Desarrollo Organizacional de la empresa, octubre 2012

Sin embargo, la cultura laboral que la organización involucra el concepto de empresa familiar, pudiendo ser un elemento importante para restar posibilidades de cambio debido a que el desarrollo de la para que ello suceda es de gran importancia la flexibilidad y capacidad de respuesta de la cultura laboral que GD®.

PROBLEMA

La globalización ha sido generada por la innovación humana y el progreso tecnológico y que a su vez genera la necesidad de aumentar el nivel de comunicación e interdependencia entre países, naciones y gobiernos, llevándolos a la apertura de nuevos mercados, a la integración de economías y al intercambio cultural (FMI, 2000). Para las empresas, la globalización es vista como un proceso benéfico que brinda oportunidades y grandes posibilidades de desarrollo y crecimiento para lograr una posición nacional e internacionalmente competitiva.

No obstante, aunque la globalización ha sido promovida como una ventaja competitiva en el mundo de los negocios ésta puede percibirse también por algunas empresas como una desventaja, es aquí donde la cultura laboral se considera un elemento de valor en toda organización que contribuye a dar respuesta a la serie de cambios que vienen de la mano con la globalización y así adaptarse exitosamente. La menor oportunidad de competir con las grandes empresas multinacionales, considerando que hay una mayor fuga de capitales porque cuando estas empresas lo decidan, se trasladan hacia otros países que les ofrezcan mejores ventajas en su producción, lo cual puede sumarse como una desventaja más de la globalización. Cabe mencionar que el impacto del cambio en cada organización "hacer las cosas de manera diferente" (Robbins, 2009), trasciende a cada área que integra una organización y tiene impacto en la productividad de la misma. La productividad por otro lado, es un elemento de vital importancia en las organizaciones y por ende en nuestra economía, fundamentando nuestro estándar de vida (Everett, C. Hershauer, & A. Ruch, 1997). Indudablemente éste concepto se relaciona con la cultura laboral dentro de cada departamento y área de una organización al aceptar y adaptarse a los cambios establecidos en los procesos de los cuales son partícipes en la empresa.

La globalización en el mundo de los negocios ha generado una revolución en los cambios estructurales y culturales de las empresas de México y en el

mundo, por ello GD® no debe quedarse al margen, si no por el contrario, debe tener la creciente necesidad de adaptar la cultura laboral con el fin de incrementar valor a los servicios, productos y por ende su productividad.

La cultura organizacional que desarrolla la empresa GD®, está envuelta en un ambiente completamente familiar y con un profesionalismo a medias, es decir que a pesar de contar con una estructura y departamentalización, la falta de preparación y actualización de puestos de áreas clave y estratégicos para el desarrollo de la empresa no ha permitido desarrollar e implementar estrategias que fomenten planeación y seguimiento específico en temas que contribuyen al desarrollo del personal así como al crecimiento y fortalecimiento de GD®, tales como incremento de ventas, desarrollo del personal, fortalecimiento del compromiso del empleado, innovación en las áreas operacionales, administrativas y de ventas. Lo anterior puede formar parte de los causales que restan competitividad en los negocios y por ende en la rentabilidad de la organización, evitando ser atractiva ante el consumidor y de cuidado ante la competencia en el mercado donde participa.

OBJETIVO GENERAL

Identificar y analizar los factores inmersos en la cultura laboral de la organización que afectan su productividad impidiendo el logro de sus objetivos.

(Ilustración 2).

Objetivos específicos

1. Analizar la cultura laboral actual de la organización, identificando en el desempeño, conductas y comportamientos de influencia en la productividad de la organización.
2. Analizar el grado de influencia de los factores identificados en la productividad de las personas, procesos y operaciones de la organización.
3. Brindar al empresario un panorama general y recomendaciones para generar valor en sus procesos, operación y resultados.



Ilustración 2: Marco Conceptual del Caso de Estudio
Fuentes: Elaboración propia.

JUSTIFICACIÓN

La cultura laboral es un tema de utilidad potencial, en la medida que los empresarios y las organizaciones van conociendo e identificando aspectos clave inmersos en la cultura laboral, identifican sus ventajas y en este caso los factores que influyen directamente en la productividad de la empresa. De ésta manera será mayor la probabilidad de que sus metas y objetivos se culminen de una forma exitosa.

La ventaja que brinda este caso de estudio, además de ser una herramienta de conocimiento, permite obtener y ampliar la visión estratégica no solo de la empresa protagonista en este estudio de caso, sino a todas aquellas que principalmente estén relacionadas u operando bajo el mismo giro comercial, conociendo los factores inmersos en la cultura laboral y la relación que estos guardan con la productividad de la empresa.

Posteriormente de concretar objetivamente los factores clave y haber sustentado la información y análisis necesario en función de los beneficios que se pueden lograr, dando lugar a la empresa para desarrollar e implementar estrategias viables en función del negocio, áreas funcionales y operacionales, así también propias prácticas laborales, con el objetivo de minimizar y en el mejor de los casos evitar acciones, circunstancias y situaciones en la cultura laboral actual que estén afectando la productividad de la organización. Con lo anterior la empresa identifica claramente los factores y actores, así como su prioridad y grado de afectación en los resultados de la organización.

CAPÍTULO I PRODUCTIVIDAD Y CULTURA LABORAL

El éxito de toda organización tiene como base una buena administración, la cual permite trabajar con equipos organizados y diseñados de tal forma que puedan cumplir el o los objetivos establecidos por la dirección administrativa y para lo cual se les ha integrado. Cabe mencionar que la administración permite gestionar los recursos materiales, económicos y humanos, teniendo como propósito lograr los resultados en medida de productividad en función de la eficiencia y eficacia de toda actividad y/o proceso que la organización desarrolla, ello se lleva a través de la ejecución de funciones que implican planeación, organización, integración de talento humano, dirección y control. (Koontz & Wehrich, 1998)

En este caso de estudio, se pretende confirmar el impacto de la cultura laboral en la mejora de la productividad de la empresa; para ello se han considerados supuestos teóricos que sustentan en desarrollo y crecimiento organizacional considerando a la cultura laboral como un elemento clave en la organización para mejorar su nivel productivo y de competencia. Para lograrlo es importante la conceptualización de los dos elementos esenciales de este caso de estudio tales como, productividad y cultura laboral. Conocer sus características, las implicaciones que tienen y de qué forma es posible medirlos (INEGI, 2013) .

1.1 Productividad

La participación del concepto de productividad en nuestros días es de suma importancia, es un concepto que se utiliza en las empresas y organizaciones para estudiar y medir factores que en conjunto generan producción, ventas y por ende rentabilidad.

En un entorno económico donde las propuestas de obtener mayor cantidad de clientes a través de la calidad de los productos y servicios es cada vez más demandante, se torna necesario el incremento del nivel productivo en las organizaciones para así contribuir a la competitividad de un país. Por ello, las

compañías insisten en las mejoras y cambios en la organización para incrementar su productividad organizacional.

Las naciones en el mundo desarrollado que han alcanzado niveles notables de productividad, miden cuidadosamente sus avances y reveses, considerando a la productividad como un indicador confiable para el desempeño real de una economía.

México ésta inmerso en una sólida recuperación luego de la gran recesión en el 2009. Existe un gran interés por elevar su productividad económica (OCDE, 2011). Por ello se ha visto en la obligación de identificar y comprender claramente en que consiste la productividad, cómo mejorarla y cómo medirla. De ésta forma garantizar el crecimiento que genere beneficios para todos desde económicos, de negocios y por ende a los empleados. Según La productividad de una nación "es el elemento vital de nuestra economía y el fundamento de nuestro estándar de vida." (Everett, C. Hershauer, & A. Ruch, 1997).

En la productividad nacional, dejamos de lado la importancia de su posición global y debemos preocuparnos por mejorar la capacidad para producir utilizando los recursos existentes incrementando la riqueza de sus habitantes. Mientras tanto, la productividad de una empresa busca un margen competitivo para lograr que sus costos sean menores que los de sus competidores (Griffin & Ebert, 2005).

Pero, ¿cómo lograr que una empresa se torne competitiva si no existe la creencia del potencial que puede tener para ser incluso mayor que sus competidores? Si los niveles directivos y con una posición de autoridad y con un grado importante en la toma de decisiones no tienen la atención en la posibilidad de crecimiento, seguramente podrá coincidir que no cuenten con un equipo de trabajo que se encuentre en la constante búsqueda de innovar sus actividades y procesos de trabajo que le permitan reducir tiempos, optimizar costos y brindar valor agregado a sus clientes internos y externos, incrementando así su nivel de desempeño, resultados y finalmente ventas.

Actualmente las muchas empresas que en su momento dominaron mercados nacionales e incluso mundiales, se han vistos en la obligadas no solo en mantener y posicionar sus productos y servicios, sino en disminuir sus costos e incrementar se rentabilidad. Esta situación ha puesto a los empresarios a trabajar en el verdadero significado de la productividad y en el análisis de cómo incrementar sus clientes, mejorar la calidad en sus productos y servicios, elevar su nivel de productividad e incrementar sus ganancias. Si a las empresas mexicanas le inyectamos el mismo interés en elevar sus niveles de productividad, así como la importancia de mejorarla y medirla, seguramente requeriremos atender las necesidades que implica cubrir en los colaboradores para asumir nuevos retos en las organizaciones, entre ellos incrementar su nivel de compromiso y responsabilidad compartida para lograr objetivos organizacionales.

Es importante considerar que una de las implicaciones de éste análisis es la convicción que cambiar cosas, esforzarse de manera continua para adoptar actividades, nuevas teorías y nuevos métodos con la finalidad de hacer mejor que ayer y mañana mejor que hoy (EANPC, 1959).

Pritchard (1990) plasma una amplia variedad de significados atribuidos al término productividad que consideran aspectos cualitativos y cuantitativos involucrados en una organización. Menciona que “el término ha sido utilizado para referirse a individuos, grupos, unidades organismos, organizaciones enteras, sectores y naciones, usándose como sinónimo de producción, eficiencia, motivación, rendimiento individual, eficacia organizativa, fabricación, rentabilidad, competitividad y calidad en el trabajo” (Pritchard, 1990).

Muy seguramente hemos escuchado cada uno de los conceptos que se mencionan en el párrafo anterior, la productividad no solo refiere a los insumos para obtener ganancias, debe también ser medida para tener un control que nos permita mejorarla en incrementar los resultados de una organización.

Para comprender e identificar el grado de control de la productividad organizacional, consideremos a la empresa como un sistema conformada por

varios subsistemas, los cuales están relacionados directa o indirectamente en un proceso de transformación que tienen por objetivo convertir los insumos o recursos en productos o servicios.

Según Bredrup (1995) en la transformación es donde precisamente se concentra la atención de mejorar la productividad de la organización y por lo tanto la especial atención es para los componentes que integran sus respectivos subsistemas donde se concentran los procesos de transformación. En la transformación es donde iniciamos con los indicadores para medir y controlar el nivel de productividad, cuantificando y cualificando aspectos como, eficiencia y eficacia.

Considerando la colección de información, la adaptabilidad es factor clave en primera instancia para el crecimiento de una empresa y en segunda para incrementar la productividad organizacional. La adaptabilidad de una organización también puede ir de la mano con el tamaño de su estructura, es decir, en la medida que la empresa responda y se adapte a las necesidades y exigencias del entorno será incluso el incremento de su productividad.

Desde el punto de vista económico, "*productividad es la relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc.*" (Española, 2001).

El INEGI (2012) conceptualiza como productividad laboral o productividad en el trabajo como la relación entre la producción obtenida o vendida y la cantidad de trabajo que se incorpora en el proceso productivo en un periodo determinado, el cual clasifica según factores de producción tales como la producción y ventas. Siendo este último concepto el que resume a criterio el concepto de productividad.

La mayoría de los conceptos que hoy en día conocemos, consideran a la productividad como un indicador de crecimiento económico a nivel mundial. El crecimiento de las diversas naciones involucra su capacidad de utilizar u optimizar

sus propios recursos económicos, humanos, en sus distintos sectores económicos para generar riquezas a sus habitantes y gozar de un estándar de vida.

1.1.1 Factores de la productividad y modelos para su medición

Cada autor (Griffin, Ebert, Pritchard, Bredrup) que ha sido estudioso del tema considera elementos importantes que permiten tener un indicador o indicadores para definir que una organización es productiva. Pero, ¿qué factores están integrados en la productividad para poder ser medida? En la búsqueda de los factores que conforman el concepto de la productividad, nos encontramos con una diversidad y de los cuales no existen factores únicos que determinen la productividad laboral o de una organización, de acuerdo a varios autores, esos dependerán del tipo de organización, lo que produce y los elementos que conforman sus procesos para producir.

El modelo del proceso de la productividad, donde considera en resumen tres conceptos, los cuales son la *Productividad*, *Eficacia* y *Eficiencia*, dónde:

$$\text{Índice de Productividad} = \frac{\text{Producción obtenida}}{\text{Insumo gastado}} = \frac{\text{Desempeño alcanzado}}{\text{Recursos consumidos}} = \frac{\text{Efectividad}}{\text{Eficiencia}}$$

Ilustración 3 : Proceso de la Productividad (Mali, 1978)

Mali (1978) consideró diversos factores que participan en el desempeño de una organización entre ellos están la planeación estratégica, en la cual se involucran la misión, objetivos y metas para obtener resultados en la dirección deseada de la empresa. En esta etapa la productividad es diseñada en planes, incluyendo, en todas sus direcciones: resultados, utilización de recursos, mediciones de salidas-entradas, eficiencia y calidad. El modelo tiene una segunda fase es donde la secuencia de Entradas-Transformación-Salidas es establecida en la fase de planificación, en la cual las actividades de trabajo generan o producen como resultado el proceso que posteriormente hace converger todos los recursos en un tiempo establecido para obtener salidas (resultados) del sistema. En la última

etapa, se miden de las entadas-salidas para observar en un tiempo o período el comportamiento de los recursos humanos, materiales, tiempo y dinero. (Mali, 1978).

Podemos destacar también el modelo de la Productividad Total que se expresa en la ilustración 4.

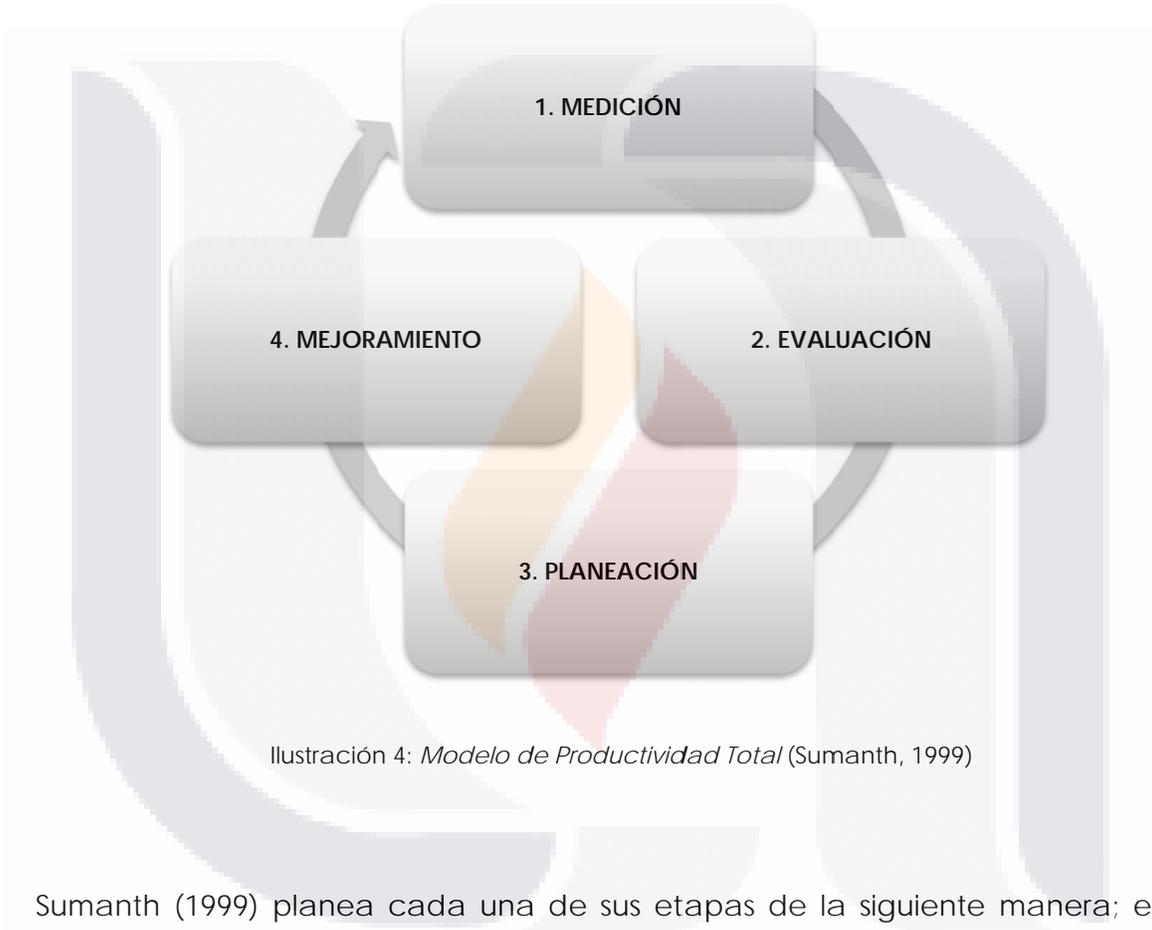


Ilustración 4: *Modelo de Productividad Total* (Sumanth, 1999)

Sumanth (1999) planea cada una de sus etapas de la siguiente manera; en la *Medición* considera el diseñar y desarrollar un método cuantitativo, mensurable, medible basado en relaciones de entradas y salidas en función del valor de la producción y el insumo utilizado. En la segunda etapa denominada *Evaluación*, la define como una fase transitoria entre la medición y la planeación, donde desarrolla métodos para analizar la productividad entre dos periodos presupuestados comparándolos con los periodos reales. En tercera etapa, la *Planeación* que refiere al proceso analítico, donde se determinan objetivos, cuantificados en metas, el desarrollo y selección de cursos de acción para

lograrlos. Por último el *Mejoramiento*, donde las acciones emprendidas por la organización y sustentadas en la fase de la Planeación se llevan a la práctica. En ésta etapa se pretende identificar y explicar la interrelación entre los factores duros (tecnología) y blandos (organizacionales y motivacionales) que inciden en la eficiencia y la eficacia del desempeño del trabajador, utilizando estrategias para lograrlo.

Bredrup (1995) considera los conceptos de eficacia y la eficiencia como dos de tres dimensiones del rendimiento de una organización, lo cual decidirá su competitividad (S. Williams, 2003):

- Eficacia: hasta qué punto se satisfacen las necesidades del cliente:
- Eficiencia: cómo se utilizan económicamente los recursos de la compañía;
- Adaptabilidad: hasta qué punto está preparada la organización para futuros cambios.

Analizando un poco cada una de las definiciones que nos presenta Bredrup, indudablemente el factor humano es pieza clave para que cada uno de ellos surja efecto en la organización; en el factor humano va inmersa la fuerza, capacidades y habilidades desarrolladas para contribuir a la mejora de la eficacia, eficiencia y sobre todo a la adaptabilidad.

Por otro lado, instituciones federales en México como la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (1994) ¹⁵ en México, define factores de la productividad:

- **Humano**: considerado como el principal determinante de la productividad, ya que es el que dirige a todos los demás factores y participa directamente en la producción.
- **Maquinaria y equipo**: tener en cuenta su estado, calidad y correcta utilización.

¹⁵ Información de Publicación "Aspectos Básicos de la Productividad" Subsecretaría B – Dirección General de Capacitación y Productividad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, editada en 1994 con un tiraje de 500 ejemplares.

- **Organización del trabajo:** es complemento de la maquinaria, equipo y trabajadores calificados que intervienen en el rediseño y la estructura de puestos.
- **Materias primas:** las cuales son utilizadas en los procesos productivos, representan también elementos importantes, ya que de la buena calidad de éstas depende la calidad del producto final, así como sus costos y desempeño.

La utilidad que nos brinda el identificar los factores que conforman la productividad laboral es conocer ¿en qué medida convertimos los insumos en productos o servicios?, la respuesta a este cuestionamiento puede expresarse en diversos tipos de indicadores, utilizando una metodología de medición con indicadores que contemplan la productividad laboral, productividad del capital, rentabilidad, rotación del capital, participación de ventas de nuevos productos, crecimiento de las ventas, entre otros. Estos indicadores ayudarán a identificar proceso o factores críticos de la empresa, que deban ser intervenidos para elevar su productividad, además, evaluar el resultado de decisiones pasadas sobre el desempeño actual de la empresa, y lo más importante facilitar la toma de decisiones orientadas a elevar la capacidad de la empresas para generar riqueza.

El hablar de productividad organizacional implica no solo producción y recursos, sino también la participación e importancia del talento humano.

El rendimiento individual va en función al cumplimiento de tareas o actividades que se nos asignan en relación a los objetivos y/o resultados del área, departamento u organización en la que nos desempeñamos.

Cabe mencionar que aplicando estas definiciones en áreas funcionales y operacionales podemos dar un enfoque y significado más completo integrando, sí en ellos contemplamos el talento humano como parte de los recursos, quien es el responsable de brindar valor a la producción, así también a los recursos mismos. De acuerdo a las definiciones anteriores podemos apreciar el concepto de

productividad desde dos enfoques principales: el primero hace referencia al recurso o talento humano y el segundo estará en relación a la organización.

Se entenderá por productividad el rendimiento que tiene la organización a través de su nivel de ventas y disminución de costos en función de la eficiencia, eficacia de su personal y la adaptabilidad de su cultura laboral.

1.2 Cultura Laboral

La relación entre la cultura laboral y la productividad se inscribe actualmente en el entorno de las organizaciones, caracterizado por los cambios constantes, donde la demanda de creación de nuevos ambientes y dinámica de trabajo forman parte del desarrollo estratégico que los directivos como los gerentes de dichas organizaciones deberán de trabajar considerando la capacidad de aprendizaje de la organización.

Hoy, es un desafío intentar dar dirección y trayectoria a la empresa en la actual modernización y exceder las expectativas del mercado en que se participa, considerando lo anterior la cultura laboral será un pilar importante en el desarrollo y efectividad de las estrategias organizacionales.

¿A qué nos referimos al hablar de cultura laboral? Iniciando desde el enfoque de sociedad o nación, constituye un sistema de leyes, valores y costumbres que darán pie al comportamiento de una sociedad (Davis & Newstrom, W. 2003).

El desarrollo de organizaciones realmente competitivas en el plano mundial por su nivel de calidad y atención al cliente, requiere de cierta plataforma cultural congruente con los principios de la calidad total. Para algunas culturas donde la competencia personal ha sido un factor crítico para desarrollarse material e intelectualmente, el cambio cultural requerido pudiera ser menos dramático que para otras en las cuales el éxito no es necesariamente para el más

competente. Esto significa que, si bien es cierto que independientemente de la cultura de que se trate la plataforma cultural requerida para ser competitivo es la misma, el proceso de transición nunca será igual, pues se parte de antecedentes distintos.

Los cambios en la política comercial y económica centrados en el principio de la globalización nos obligan, no solo como sociedad sino primordialmente como individuos, a ser más competentes y productivos en todos los ámbitos de la vida.

Debemos contar con una mayor cantidad de conocimientos, decidir con más información, usar tecnologías más avanzadas tanto de proceso como de información y comunicación, así como muchas otras habilidades específicas. Todo esto nos obliga a cambiar constantemente, como personas a desarrollar otra cultura social y de trabajo, pues cada vez con mayor frecuencia tendremos que aprender nuevos conceptos y desarrollar nueva habilidades, debemos conocer, entender y saber comunicarnos con otras culturas que inevitablemente entablaremos una relación comercial.

Definir en qué consiste la cultura laboral y cómo puede ser estudiada, también los conceptos que pueden influir en ella (Salazar & Guerrero, 2009), son necesarios para tener una base de información para considerar conceptos clave que puedan estar involucrados con los factores a identificar en el caso.

La cultura laboral u organizacional forma el comportamiento de los empleados o equipo de trabajo de una organización, es determinada por sus valores, creencias y normas que son compartidas entre los miembros de la misma.

Conceptos de la cultura organizacional de algunos teóricos de las ciencias empresariales:

Israel Katz y Robert L. Khan (1970) definen "toda organización crea su propia cultura o clima, con sus propios tabúes, costumbres y estilos. El clima o cultura refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su

reinterpretación en el sistema informal, así como refleja las presiones internas y externas de los tipos de personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, de las modalidades y de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema”.

Pierre Stewart Pettigrew (1979) político canadiense, “La cultura de una empresa se manifiesta por los símbolos, lenguajes, ritos, mitos, que son creados y difundidos por ciertos directivos para influir sobre el comportamiento de los miembros de la empresa”.

Ansoff (1985) Russo creador del FODA o SWOT (fortresses, opportunities, weaknesses, threats) en inglés y de la gestión estratégica (strategic mangement) empresarial. Denomino la cultura de un grupo al “conjunto de normas y valores de un grupo social que determinan sus preferencias por un tipo concreto de comportamiento estratégico.

Barnertt (1990) toma como cultura de una empresa el conjunto de las formas de conducirse, es decir, de comportarse y de pensar, que son necesarias en un grupo dado.

Sheín (1985) de acuerdo con su “modelo de presunciones básicas-inventadas” define a la cultura organizacional o laboral como un sistema de valores y creencias compartidas; la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento. Sheín esquematiza la cultura bajo tres niveles:

1. *Artefactos*: Procesos y estructuras visibles de la organización.
2. *Valores adoptados*: Estrategias, metas, filosofías.
3. *Supuestos básicos fundamentales*: Creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos inconscientes, que se dan por sentado

Los conceptos que integra cada nivel son descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser

considerados válidos y en consecuencia ser enseñado a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”.

García y Dolan (1997) definen la cultura organizacional “... la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual...”.

Personalidad = Individuo, Cultura = Organización

Sin embargo, los individuos de una organización pueden percibir características del medio ambiente donde se desempeñan de forma positiva o negativa pero, ¿cuáles se identifican como internas y cuales cómo externas?, ¿cuáles pueden ser objeto de cambio y mejora? (Salazar & Guerrero, 2009).

1.2.1 Factores de la Cultura Laboral y modelos para su medición

Considerando los diversos autores que se mencionaron en los párrafos anteriores podemos recatar diversidad de factores que cada uno considera en la conceptualización de la Cultura Laboral.

Sin embargo, existen algunos que coinciden y que ello nos da la pauta de la importancia e impacto que han generado para el estudio de la cultura laboral en las organizaciones.

La cultura de una organización puede ser analizada por distintos niveles (ver ilustración 5), comenzando por un primer nivel que está integrado por los artefactos visibles como la construcción del ambiente organizacional, su arquitectura, tecnología, manera de vestir, el comportamiento visible y auditivo de sus integrantes, su carta organizacional, la orientación de los empleados hacia los recursos e historia (Shein, 1992).

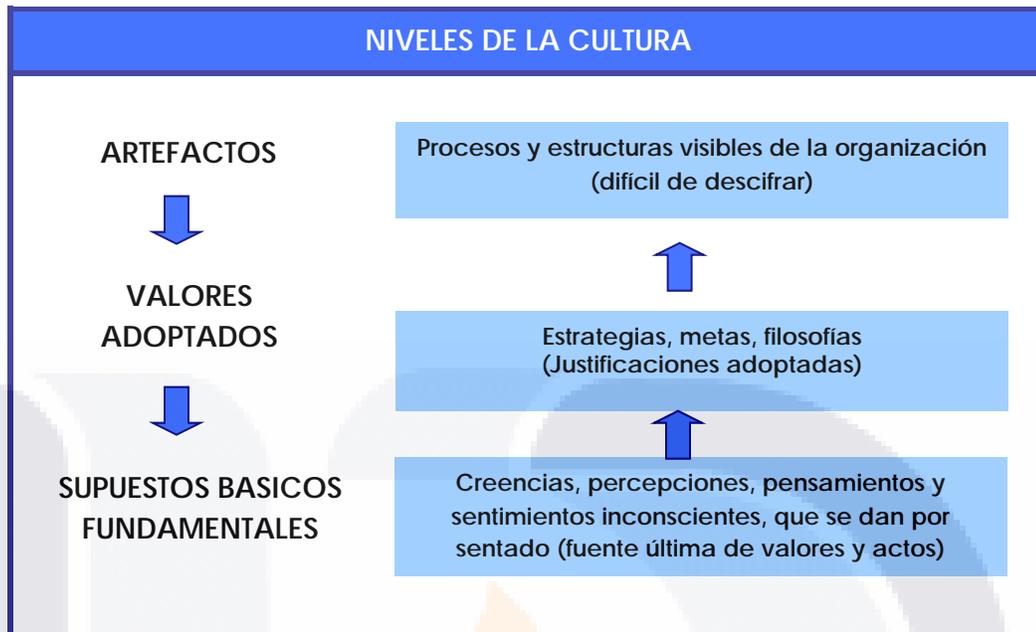


Ilustración 5: *Niveles de la Cultura Laboral* (Shein, 1992)

Fuente: Coming to a New Awareness of Organizational Culture, Edgar H. Shein 1992. Sloan Managment Review 25:2

El segundo nivel refiere a las estrategias de negocio, metas establecidas y en tercer nivel la filosofía de la organización siendo ésta última en la que estarán integrados los valores que dan la pauta al empleado de lo que se “debe”. Los valores que se integran en la ideología o filosofía de una empresa, pueden servir de guía o recurso que permite actuar ante la incertidumbre generada por eventos intrínsecamente incontrolables o difíciles. Y el tercer nivel que establece, está integrado por las creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos, que orientan la conducta, y enseñan a los miembros de la organización la manera de percibir, pensar y sentir las cosas.

Otro de los modelos enfocados a la evaluación de la cultura organizacional es el de Denison (2012). Éste autor divide su modelo en cuatro cuadrantes: Adaptabilidad, Misión, Consistencia e Involucramiento. (Ver ilustración 6)

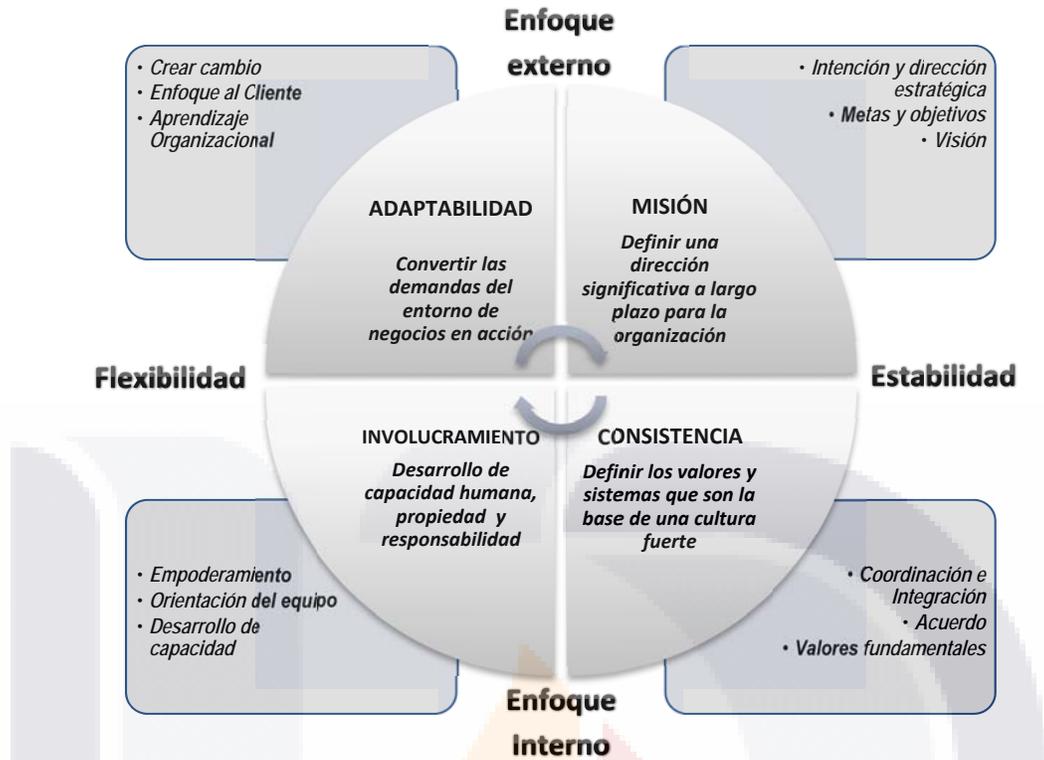


Ilustración 6: Modelo de Cultura Organizacional
Fuente: Denison Consulting, LLC. Denison (2011)

El primer cuadrante *Adaptabilidad* lo traduce a la pregunta ¿Estamos escuchando al mercado? Las organizaciones de alto rendimiento tienen la capacidad de percibir y responder al medio ambiente, los clientes, y reestructurar y volver a institucionalizar los comportamientos y procesos que les permiten adaptarse. El segundo cuadrante nos refiere a la *Misión*, ¿Sabemos a dónde vamos? Las organizaciones tienen una misión que le dice a los empleados por qué están haciendo el trabajo que hacen, y cómo el trabajo que hacen cada día contribuye al por qué. El tercer cuadrante lo llama *Consistencia*, donde la pregunta es ¿Nuestro sistema crea apalancamiento? La consistencia es la principal fuente de integración, coordinación y control, y ayuda a las organizaciones a desarrollar un conjunto de sistemas que crean un sistema interno de gobierno basado en el apoyo mutuo acuerdo. Por último tenemos el *Involucramiento* como el cuarto cuadrante ¿Nuestra gente está alineada y comprometida con la organización? Las organizaciones con empleados

altamente involucrados crean un sentido de pertenencia y responsabilidad (Denison, 2011).

Para Denison el modelo mide los cuatro rasgos esenciales en toda la organización, considerándolo como base para evaluar la cultura organizacional y el desarrollo del liderazgo.

Otro modelo que se está manejando como base para certificar los mejores lugares para trabajar, permitiéndoles a los directos reinventar sus estrategias, crear políticas y prácticas efectivas es el modelo de evaluación Trust Index® de la organización denominada The Great Place to Work Institute. Robert Levering y Milton Moskowitz descubren en 1981 que la clave para crear un excelente lugar de trabajo no es un conjunto de beneficios, programas o prácticas que se deben dar a los colaboradores, sino la construcción de relaciones de calidad caracterizadas por la confianza, el orgullo y el compañerismo (Moskowitz, 1990).

Su modelo tiene el objetivo de lograr la transformación cultural para convertirse en un gran lugar para trabajar y lograr mejores resultados de negocio (TheGreatPlaceToWork, 2012). Ver ilustración 7.



Ilustración 7: Dimensiones del Modelo de Great Place to Work ®.
 Fuente: Programa de Transformación Cultural The Great Place to Work ®

El modelo de GPTW permite el entendimiento y análisis de las prácticas culturales actuales, la planeación de la incorporación de mejores prácticas adecuadas a la organización y sus objetivos estratégicos, facilitación de la implementación de las mejores prácticas a la cultura y desarrollo de sistemas de medición y seguimiento de dichas prácticas.

CAPITULO II METODOLOGÍA

2.1 Métodos

Una vez analizada la serie de información en relación a la cultura laboral en las empresas, además de la problemática de la organización caso de estudio; la metodología que se ha definido utilizar, tiene el propósito de analizar a la organización de forma cualitativa y diagnóstica; posteriormente analizar el liderazgo desempeñado actualmente en la organización profundizando un poco en factores específicos que permitan identificar áreas de oportunidad y mejora en sus propios líderes. Finalmente, cruzar la información con una serie de entrevistas realizadas a grupos de enfoque que permitan verificar percepciones reales y creadas a partir del flujo de comunicación, los procesos y cultura laboral actual de la compañía. (Ver tabla 1)

Tabla 1: *Etapas para la aplicación de la metodología*

	OBJETIVO ESPECÍFICO	MÉTODO	DATOS	INFORMANTES
ETAPA 1	<i>1.- Analizar la cultura laboral actual de la organización, identificando en el desempeño conductas y comportamientos de influencia en la productividad de la organización.</i>	Cuestionario	<i>Evaluación de la Cultura Organizacional</i>	<i>Todas sus jerarquías: Dirección Gerencias Jefaturas, personal operativo</i>

	<i>OBJETIVO ESPECÍFICO</i>	<i>MÉTODO</i>	<i>DATOS</i>	<i>INFORMANTES</i>
ETAPA 2		<i>Conducción de Entrevistas Estructuradas</i>	<i>Opinión</i>	<i>Se entrevistará a mandos medios y alta dirección.</i>
	<i>2.- Analizar el grado de influencia de los factores identificados en la productividad de las personas, procesos y operaciones de la organización.</i>	<i>Recolección de Documentos o Archivos</i>	<i>Evaluación del Desempeño Políticas Internas Organigrama Estrategias Organizaciones Plan Estratégico</i>	<i>Análisis de los resultados de la Evaluación del desempeño GD®</i>
ETAPA 3	<i>3.- Brindar al empresario un panorama general y recomendaciones para generar valor en sus procesos, operación y resultados.</i>	<i>Contraste</i>	<i>Información recolectada y analizada en los dos primeros objetivos</i>	<i>La información recolectada a través del cuestionario, documentos o archivos</i>

Se utilizarán tres técnicas de recolección de información: cuestionario, entrevista, documentos y archivos correspondientes a la evaluación del desempeño que desarrolla la organización. Con el fin de lograr los objetivos específicos, así mismo contribuir al logro del objetivo general de este caso práctico.

2.1.1 Cuestionario

Esta técnica será usada para la realización del diagnóstico de la empresa; debido a es importante conocer la problemática actual de la compañía y conocer situaciones concretas.

Para el desarrollo del cuestionario se tomó como base la metodología del programa denominado *Great Place To Work®*, así el *Modelo de Denison*, del cual fusionando enfoques y algunos cuestionamientos, se desarrolló el cuestionario de *Evaluación de la Cultura Organizacional*, con el propósito de identificación de la cultura y los valores que la Alta Dirección quiere instituir en la organización." (Ver tabla 2)

Tabla 2: Estructura del Método de Cuestionario

Método: Cuestionario		
Nombre	Factores que evalúa	Informantes
Evaluación de la Cultura Organizacional	Valores Organizacionales GD®:	El personal que conforma la organización considerando puestos tipo:
	<ul style="list-style-type: none"> • Vanguardia • Confianza • Liderazgo • Actitud de Servicio • Responsabilidad • Armonía • Integridad 	

La estructura del cuestionario diagnóstico está basado en los valores organizacionales de la empresa, con el objetivo de explorar la cultura de trabajo actual y analizar la relación entre lo que la empresa promueve vs el empleado percibe; una vez obtenidos los resultados se comparará con evaluaciones anteriores que la empresa ha realizado. (Ver tabla 3)¹⁹

Tabla 3: Cuestionario de Evaluación de Cultura Laboral

Fuente: Elaborado con base a la metodología utilizada en el Programa de Transformación Cultural The Great Place to Work®.

VALOR	PREGUNTA
	Considero que el trabajo que estoy realizando es...

¹⁹ Cuestionario de diseño propio, tomando como base el modelo de evaluación del instituto de Great Place To Work 2012 y el Modelo de Denison (2011), de los cuales se desarrollaron cuestionamientos que atienden ambos enfoques en distintos temas.

VALOR	PREGUNTA
A. VANGUARDIA	Considero que existen factores que provocan que mi trabajo sea...
	Generalmente los factores son:
	La planeación en mi área de trabajo ha...
	Al surgir nuevas propuestas para mejorar los resultados en el área o departamento se...
	¿Mi jefe inmediato motiva al cambio y la mejora?
B. CONFIANZA	El logro más importante en mi trabajo en el último año...
	Para alcanzar y cubrir las nuevas demandas de mi trabajo requiero... (marca máximo 3 opciones)
	¿Conozco las metas de mi departamento o área?
	¿Estoy informado de las actividades que debo desempeñar en relación a los objetivos y metas del área?
	¿Cuento con todas las herramientas, equipo y material necesarios para llevar a cabo mi trabajo?
	¿Conozco a donde o con quién debo acudir cuando tengo un problema relacionado con mi trabajo?
	¿Tengo suficiente información acerca de sucesos que involucran mi área o mi puesto de trabajo?
¿Mi jefe inmediato fortalece la confianza entre el equipo de trabajo?	
C. LIDERAZGO	La comunicación entre las diversas áreas o departamentos...
	¿Las reuniones de mi equipo, área o departamento resultan de utilidad para realizar mejor mi trabajo?
	¿Conozco claramente lo que mi jefe espera de mí?
	¿Recibo retroalimentación de mi Jefe inmediato en relación al avance y logro de los objetivos?
	En mi área/departamento ¿se promueve el desarrollo profesional entre los integrantes del departamento?
	En cuanto a delegarme funciones, percibo que...
D. ACTITUD DE SERVICIO	¿Cómo me siento al desarrollar las funciones que tengo a mi cargo?
	¿Mi jefe inmediato enfrenta conflictos con una actitud positiva?
	¿Mi jefe inmediato hace hincapié en la satisfacción de las personas en el trabajo...?
	Generalmente ¿soy alentado a compartir mis conocimientos/experiencia con los demás...?
	GD puede contar con mi apoyo, ¿aun para situaciones que están fuera de la rutina diaria?
	¿Qué sentimiento predomina en mi estado de ánimo?
	Complemente a la pregunta anterior ¿Por qué me siento así?
	Al describir el desempeño general de los colaboradores, considero que existe...(elige solo una opción)
¿Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias individuales?	

VALOR	PREGUNTA
	En el área o departamento, ¿nos reunimos con regularidad para intercambiar información?
	El ambiente físico de trabajo (limpieza, orden, clasificación, etc.) es...
	¿Tengo tanta libertad como necesito para realizar bien mi tarea/trabajo?
	Los objetivos del trabajo que realizo son...
	Con las responsabilidades que tengo actualmente me siento...
F. ARMONIA	¿Existe ayuda mutua cuando existe exceso de trabajo?
	¿Mi jefe promueve la integración en el departamento?
	¿Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito?
	En orden de importancia (5 como más importante, 1 menos importante) ¿qué actitud suele ser una constante desde mi percepción en la empresa?
	En mi opinión el ambiente laboral es...
INTEGRIDAD	¿Mi jefe inmediato reconoce tanto los logros individuales como los de equipo?
	¿Mis necesidades básicas están siendo cubiertas adecuadamente?
	La retribución que recibo es...
	¿Mis compañeros suelen hablar positivamente del departamento?
	¿Tengo confianza en la imparcialidad de mis superiores?
	¿Soy tratado(a) con respeto por mis compañeros, jefe(s), gerencia(s)?

2.1.2 Entrevista

Las entrevistas serán dirigidas a los directivos con el objetivo de conocer su forma de trabajo, la comunicación, liderazgo y las estrategias actuales que utilizan para alcanzar sus objetivos.

Se selecciona esta técnica debido a que permitirá ampliar puntos o temas de interés, además de que con esta herramienta el entrevistado podrá profundizar y detallar cuestionamientos específicos. La estructura y cuestionamientos de ésta entrevista están basados en el tema del tipo de liderazgo (Robbins, 2009), permitiendo tener un panorama más claro del desempeño de éste en la organización y sus niveles jerárquicos. (Ver tabla 4)

Tabla 4: Estructura del Método de la Entrevista Estructurada

Método: Entrevista		
Nombre	Factores que evalúa	Informantes
Entrevista de Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de liderazgo • Estrategia de Trabajo • Tipo de Planeación de Trabajo • Administración del Tiempo • Resultados del Puesto • Logros más importantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección General Corporativa • Dirección de Operaciones • Director Comercial 1 • Director Comercial 2 • Gerente de Recursos Humanos • Contraloría • Gerente Nacional de Ventas • Gerente Regional de Ventas • Jefe de Tesorería • Jefe de Almacén • Jefe de Compras e Importaciones

El objetivo de seleccionar los puestos previamente mencionados es con la intención de cubrir los puestos clave y obtener información en función de la toma de decisiones y autonomía.

Guía de la entrevista (Robbins, 2009)

1. Tipo de liderazgo

- ¿Qué es el liderazgo?
- Liderazgo y Administración, ¿Cuál es la diferencia entre ellos?
- ¿Cuál es su estilo de liderazgo?
- ¿Piensa que un líder puede estar orientado tanto a la tarea como a las personas?
- ¿Cree que hay situaciones en las que el líder tiene que elegir uno, la tarea o las personas?
- ¿Qué fortalezas y debilidades puede encontrar en su estilo de liderazgo?
- ¿Piensa que su estilo de liderazgo cambiará con el tiempo? ¿por qué?
- ¿Quién considera tiene mayor ventaja para desarrollar un liderazgo eficaz, el hombre o la mujer?

2. Estrategia de trabajo

- Defina estrategia de trabajo.
- ¿Cualidades buscar para integrar su equipo de trabajo?
- ¿Comparte o concilia su estilo de liderazgo con algún colega, dentro o fuera de la organización?
- ¿Qué elementos considera universales en el liderazgo?
- ¿Qué es lo que constituye un buen desempeño?

3. Tipo de planeación de trabajo

- ¿Cómo es la planeación de su trabajo?
- ¿Cómo es la planeación de su área?
- ¿De qué forma garantiza el logro de los objetivos?

4. Administración de tiempo

- ¿De qué forma organiza:
 - Tareas diarias
 - Compromisos pactados
 - Administración de su equipo de trabajo

5. Resultados del puesto

- ¿Qué factores considera que intervienen en el logro de los resultados del equipo de trabajo a su cargo?
- ¿De qué forma realimenta sobre las áreas de oportunidad y cómo decide las acciones a implementar?
- ¿Cómo define una mejora adecuada?
- ¿Cómo define un trabajo insatisfactorio?

6. Logros más importantes

- ¿Cuál es o ha sido el logro más importante en su puesto como líder?
- ¿Qué factores y actores considera han intervenido para que ello sucediera?

2.1.3 Documentos o Archivos

Este método se trabajó en la revisión y análisis de los documentos y archivo con que la compañía cuenta al desarrollar este estudio de caso, entre los cuales destacan la evaluación del desempeño, políticas internas, organigrama, estrategias organizacionales y su plan estratégico. (Ver tabla 5)

Tabla 5: Estructura del método de documentos y archivos
Fuente: Documentos y archivo de GD®

Documento o Archivo	Factores que evalúa
Evaluación del Desempeño	<p>Permitirá identificar fortalezas y debilidades así como la posible relación que guardan con la cultura organizacional.</p>
Políticas Internas	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de políticas • Sanciones aplicables • Cumplimiento • Funcionalidad
Organigrama	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la estructura actual. • Relaciones de autoridad. • Líneas de comunicación • Estructura de cada área funcional.
Estrategias Organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> • La orientación en función de la cultura laboral. • Objetivo de su implementación • Seguimiento dado • Resultados obtenidos
Planeación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión • Valores • Objetivos estratégicos

Esta técnica permitirá conocer más a detalle la información de la empresa, precisando datos previamente mencionados y que son guía de acción de la empresa.

CAPITULO III RESULTADOS

La cultura laboral en la actualidad forma parte de un factor importante para que las empresas crezcan y desarrollen en su mercado; el estudio y análisis de este caso práctico de GD®, apoyado con instrumentos como lo son los cuestionarios, entrevistas, la documentación y archivos de la empresa, permitirá, además de confirmar que existe una relación e influencia de dichos factores con la productividad y crecimiento de la empresa; identificar los factores causantes de disminuir la productividad laboral en la organización, utilizándolos como base para el desarrollo de las estrategias ya sea de negocios, operaciones o de área funcionales que contrarresten el efecto de dichos factores.

Por otro lado, se busca dotar de la información y las estrategias adecuadas para directivos y gerentes de la organización y, que éstas estrategias sean una guía de acción a considerar por empresas de la entidad particularmente del mismo giro económico, que les ayude a mejorar la toma de decisiones, lograr sus objetivos y contribuir al incremento de la productividad laboral, confirmando la importancia y valor que tiene cultura organizacional y su contribución al bienestar y crecimiento de la empresa en conjunto.

3.1 Resultados Etapa 1 Evaluación de la Cultura Organizacional

El cuestionario utilizado como método para ésta primera etapa, se aplicó a todos los niveles jerárquicos que se describieron en el capítulo anterior. Una vez que se desarrolló la evaluación de la cultura en la organización se obtuvieron los resultados siguientes; GD®, ha trabajado arduamente en este tema durante los últimos cinco años, y apuesta al bienestar de sus empleados, brindándoles lo necesario para que su equipo de trabajo sea coparticipe y con la suma de los esfuerzos lograr los objetivos que como organización ha fijado.

La evaluación consta de 8 secciones, de las cuales la primera de ellas es de datos generales y las siguientes 7 son cuestionamientos relacionados a cada uno de los 7 valores organizacionales, verificando que cada uno de ellos éste desarrollándose en el ambiente interno de la compañía, completando de esta manera las 7 secciones y la última se enlistan cuestionamientos en relación a la empresa de forma general.

La participación efectiva en la evaluación fue del 71.42 % en relación al total del personal activo a nivel corporativo.

Del porcentaje mencionado el 68% corresponde a la participación en hombres y el 32% restante a mujeres.

En función de la antigüedad en la empresa la mayor participación corresponde al personal que va de 2 hasta 5 años de antigüedad con una participación del 32%, en seguida el que está entre 6-10 y hasta 11-20 años con un 23 y 20% respectivamente. De los participantes, el 44% tiene responsabilidad de subordinación, es decir personal a su cargo y el 56% restante no.

La información recabada a través de los distintos cuestionamientos tiene como base los valores organizacionales y está fundamentada su estructura en el esquema de "The Great Place to Work®", de allí parte el análisis correspondiente para ver cómo está la efectividad en cada uno de ellos, permitiendo identificar áreas de oportunidad susceptible a mejorar y cambiar.

Para poder vincular la información es necesario el conocimiento de lo que comprende cada valor, por ello se enlistan sus respectivos conceptos antes de cada sección de análisis correspondiente.

A. Vanguardia: Diseñar soluciones innovadores de educación continua y aplicarlas eficientemente a las necesidades de nuestros clientes.

El 78.67% de la personas, considera realizar un trabajo de suma importancia en su puesto y área de trabajo, mientras que para el 21.33% no lo es tanto. Sin embargo, la diferencia entre ambos conceptos puede ser consecuencia de

factores como la escasa comunicación, falta y flujo de información y sobre todo del conocimiento de las implicaciones que tiene el trabajo de cada empleado en el resultado final. Ver ilustración 8

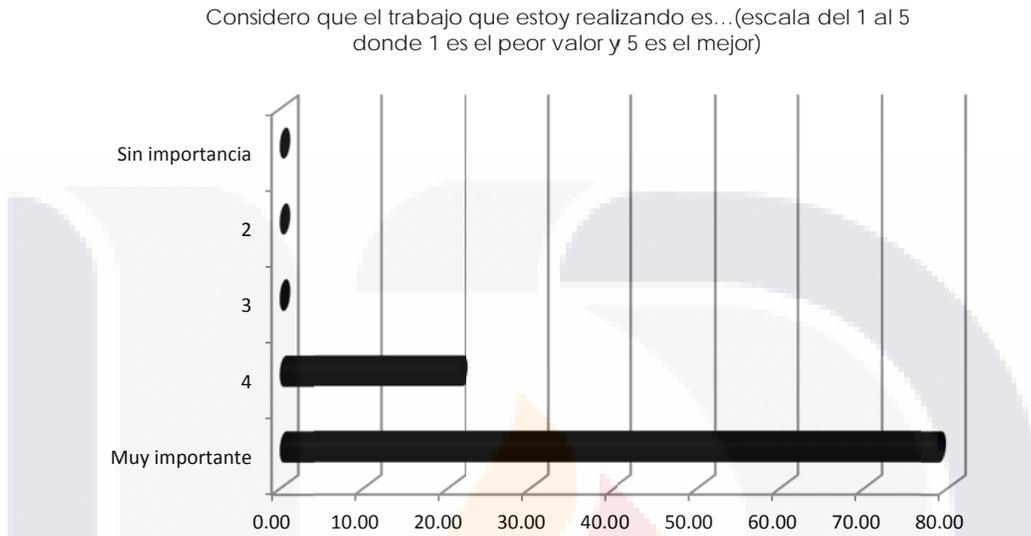


Ilustración 8: Valor Vanguardia, percepción del trabajo actual.
Fuente: Cuestionario de Cultura Organizacional aplicado al personal de la organización GD®, (Dic, 2013).

La situación en la organización durante los últimos meses se ha tornado un poco compleja, los cambios administrativos y las bajas de personal han generado un poco de descontrol entre el equipo de trabajo vigente.

A raíz de ello, el 4% considera su trabajo deficiente, mientras que el 36% tiene expectativas de mejorarlo y el 29.33% dice que su trabajo es eficiente, el porcentaje restante 30.67% se concentra en la media, es decir un trabajo regular y nada extraordinario. Sin embargo, el ser eficiente o no puede también ser influencia de factores en relación al entorno laboral, en la gráfica se muestran los más significativos (marcados en rojo, enseguida amarillo y los no tan críticos en verde). Ver ilustración 9

Factores de influencia en el desempeño laboral

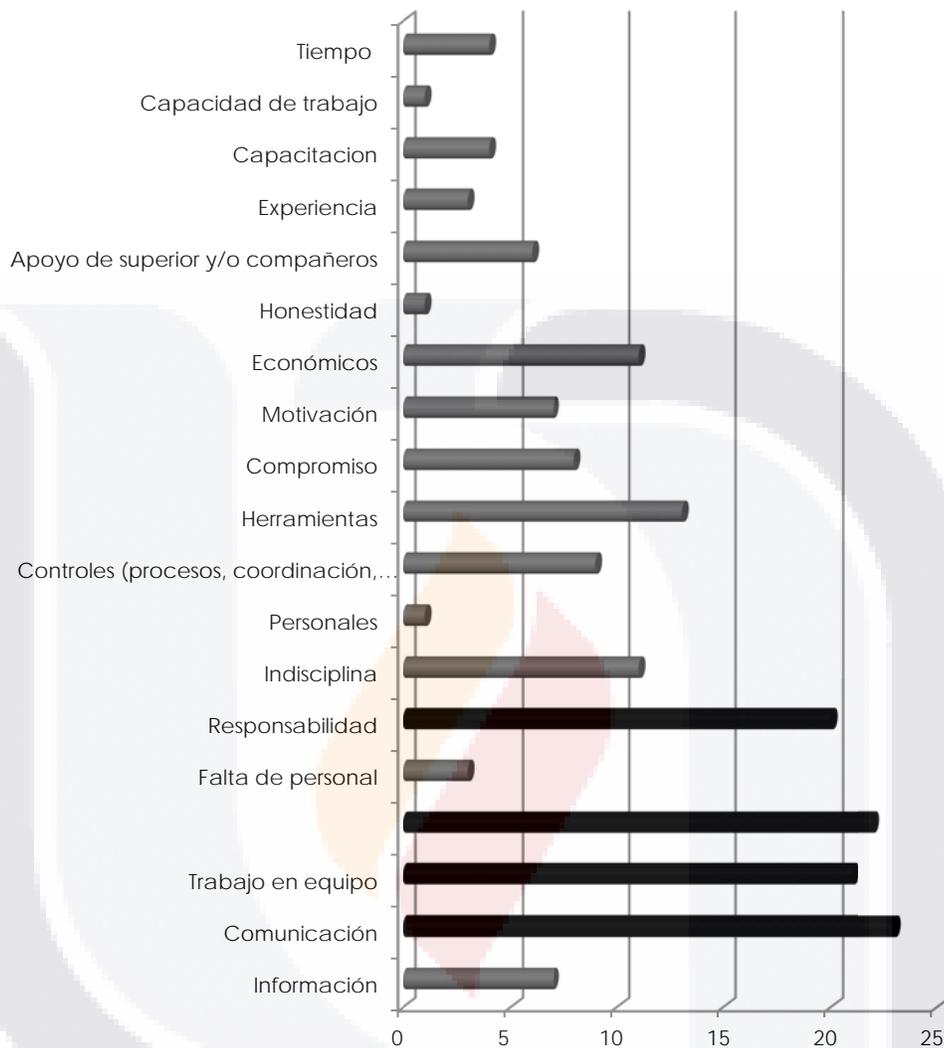


Ilustración 9: Valor vanguardia, factores de influencia en el desempeño laboral.
 Fuente: Cuestionario de Cultura Organizacional aplicado al personal de la organización GD®, (Dic, 2013).

¿Qué sentido tiene la planeación? Evaluar la situación actual del área o empresa, podrá impulsar a los participantes del equipo a evaluar sus condiciones en cuanto a desempeño, recursos y capacidades así como dar respuesta a los cambios que pudieran presentarse en el proceso.

El hecho que en el 86% exista y haya mejorado, es muy bueno; sin embargo, mientras que en el 14% restante exista problema al respecto podrá afectar en gran medida en el proceso interno y esto proyectarse al exterior, es decir con los clientes.

La planeación debe ser una parte fundamental en cada puesto y área de trabajo, ésta debe ser el medio para lograr un objetivo en común independientemente de las formas que cada puesto o trabajo la desarrollen.

Ver ilustración10

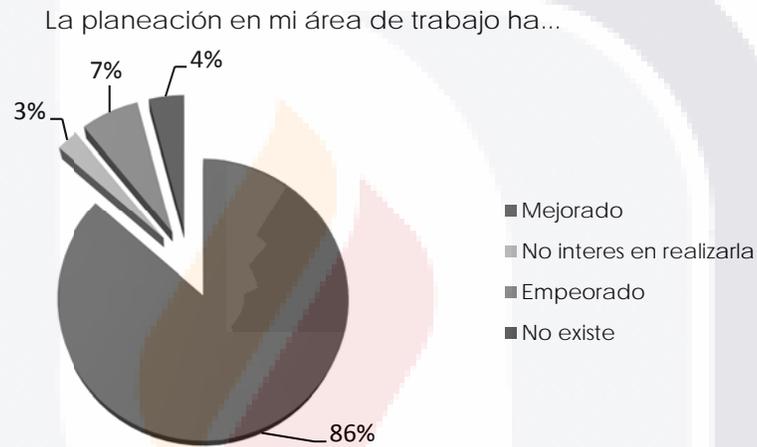


Ilustración 10: Valor vanguardia, planeación en área de trabajo.

Fuente: Cuestionario de Cultura Organizacional aplicado al personal de la organización GD®, (Dic, 2013).

Innovación, uno de los principales factores para que las compañías sobrevivan en el mundo de los negocios es apostar en la innovación. Cuando se piensa en innovar, existe el temor a tomar el riesgo. Parece que hace falta generar grandes cambios en la organización. Ver ilustración 11 y 12.

GD® no es una excepción, la innovación implica una mezcla de variables como proyectos, procesos, personas, comportamientos y habilidades. En la empresa la cultura de innovación requiere tomar fuerza y para ello, lo único verdaderamente necesario es construir una aptitud para lograrlo.

Innovar hace que el mundo siga evolucionando. Se debe de motivar, cambiar el chip de la empresa y trabajadores. Atreverse. Arriesgar. Probar. Con ello, se podrá sumar el 27% que no ha sido participe activo, fomentando una cultura de innovación y cambio en cada persona, puesto, área y empresa.

Al surgir nuevas propuestas para mejorar los resultados en el área o departamento se...

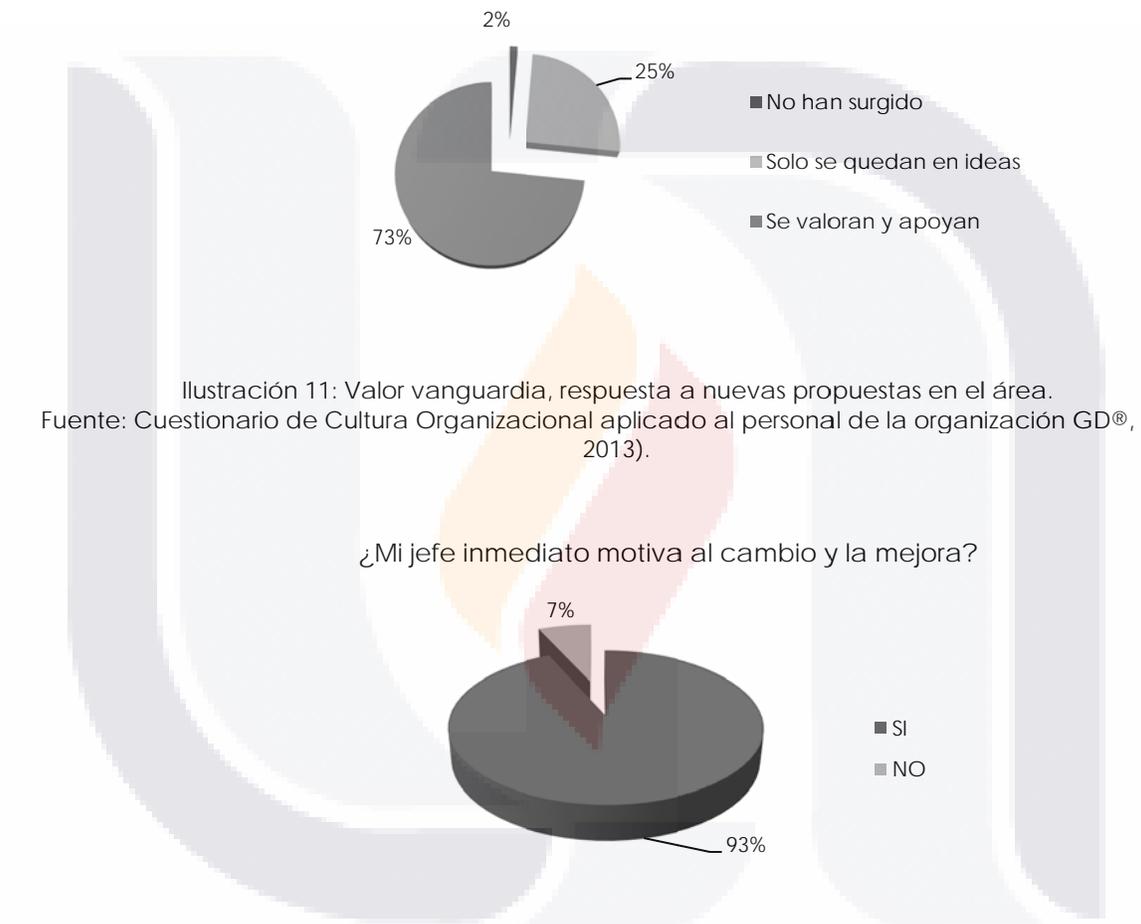


Ilustración 11: Valor vanguardia, respuesta a nuevas propuestas en el área.

Fuente: Cuestionario de Cultura Organizacional aplicado al personal de la organización GD®, (Dic, 2013).

¿Mi jefe inmediato motiva al cambio y la mejora?

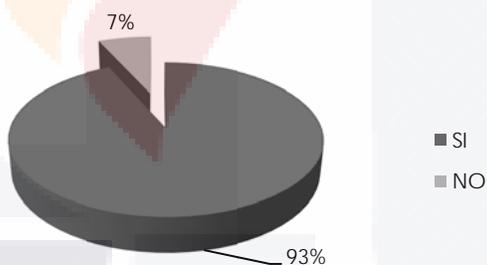


Ilustración 12: Valor vanguardia, motivación al cambio y la mejora.

Fuente: Cuestionario de Cultura Organizacional aplicado al personal de la organización GD®, (Dic, 2013).

El logro más importante en mi trabajo en el último año, siendo éste el 2012; conceptualmente "Logro" significa la obtención de una cosa que se intenta o se desea. Resulta interesante el que la mayoría de las personas desconoce a ciencia cierta algo que les ha generado un resultado distinto ya sea en el puesto o área de trabajo.

Este aspecto debiera sumarse a la planeación que en su momento cada uno de los colaboradores debiese desarrollar y de allí partir, analizar e identificar realmente cuál ha sido un logro; no es posible considerar como un logro algo que no les genera valor tanto personal como profesionalmente.

La mayor parte de los participantes han considerado un logro, aquello que año con año hacen o bien forma parte de una responsabilidad.

Hoy, es un buen momento para cambiar y establecer lo que les hará distintos.

B. Confianza: Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con calidad y crear un sentimiento de seguridad y de credibilidad hacia GD®.

Para poder innovar y cosechar logros también se requiere ser parte de factores que pueden influir tanto negativos como positivamente en el éxito que puedan tener como personas, empleados y equipo de trabajo.

El trabajo en equipo es un componente necesario para lograr los objetivos de toda organización, sumado a este está la capacitación y la incentivación para lograr todo aquello que se hayan propuesto. En la organización el 64% de la personas expresan la necesidad del trabajo en equipo, más de la mitad 60% está preocupado por una capacitación, y un 50.67% necesita de motivación para lograr su cometido.

Aun, es posible visualizar más factores no menos importantes, pero que de una u otra manera forman parte de las necesidades para que las demandas de trabajo en cada puesto de trabajo sean cubiertas con efectividad. Ver ilustración 13.

Para alcanzar y cubrir las nuevas demandas de mi trabajo requiero...

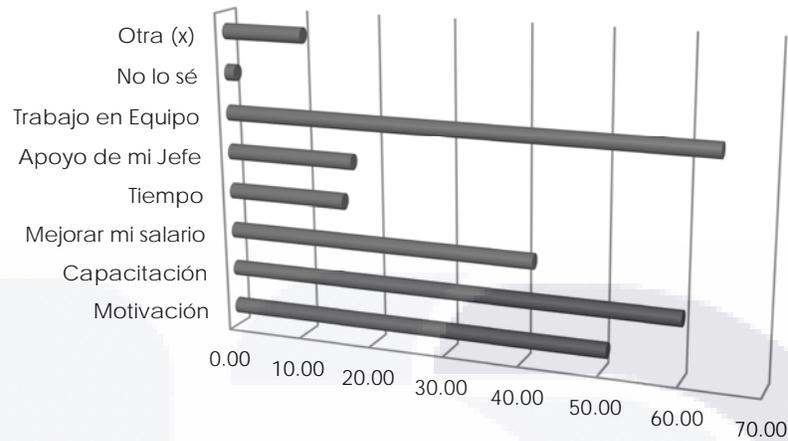


Ilustración 13: Valor confianza, necesidades para cubrir nuevas demandas de trabajo. Fuente: Cuestionario de Cultura Organizacional aplicado al personal de la organización GD®, (Dic, 2013).

Metas, objetivos y herramientas. El conocer las metas del área donde se desempeñan es una herramienta muy importante para diseñar un plan de trabajo, de esta forma se puede analizar de qué forma contribuir al logro de los objetivos particulares y estos a su vez en los del área.

Sin embargo, en la organización, un 5% del personal menciona no tiene conocimiento de las metas del área y de alguna forma va trabajando en el día a día, sin saber en concreto que acciones serian prioritarias para contribuir al logro de las metas.

Además de conocer las actividades, también es importante contar con las herramientas adecuadas para desarrollarlas, en base a las respuestas generadas el 25% del personas dice no contar con las herramientas éstas, entre las cuales podemos relacionar, áreas de trabajo acondicionadas, equipo de cómputo obsoleto, flotilla para demostraciones, papelería, sistema de información, herramienta manual, efectividad en internet y líneas telefónicas, folletería, escáner y copiadora en algunas sucursales. Ver ilustración 14.

¿Estoy informado de las actividades que debo desempeñar en relación a los objetivos y metas del área?

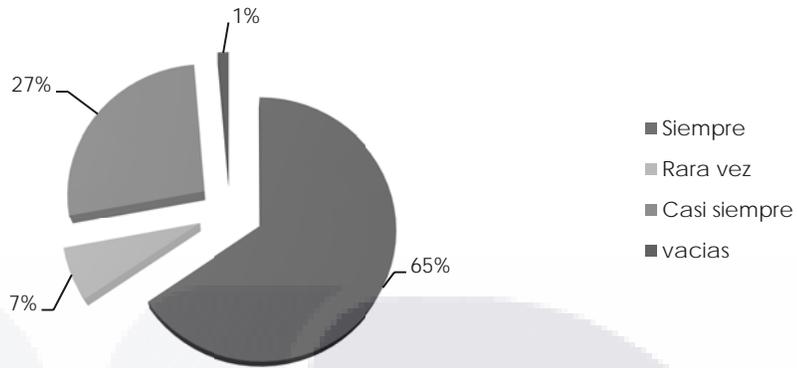


Ilustración 14: Valor confianza, frecuencia de información.

Fuente: Cuestionario de Cultura Organizacional aplicado al personal de la organización GD®, (Dic, 2013).

Información. En este concepto es importante remarcar que la información refiere a toda aquella que pueda generar cambios en el plan de trabajo del empleado y donde tenga que tomarse precauciones debidas con el propósito de cumplir sus objetivos ya sea, del puesto o bien los que contribuyen directamente al área de trabajo.

Aún existe un 13% de las personas participantes que consideran no tener cubierto este aspecto.

Además de la información, es función principal del Jefe inmediato generar la confianza y las líneas de comunicación pertinentes para obtenerla. Por ello, el porcentaje va prácticamente de la mano con el de escasa información, siendo en este caso un 12%.

Comunicación. La naturaleza de la comunicación en la organización, conlleva necesariamente a la puesta en común de propósitos, objetivos, métodos, procesos, acciones y resultados del equipo de trabajo como de la empresa.

El 46% si cubre su objetivo principal, el 25% la utiliza como un buen complemento para trabajar en equipo. Sin embargo, pese a los porcentajes

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

anteriores un 27% opta por trabajar aisladamente o simplemente dice generarle problemas antes que soluciones.

C. *Liderazgo: Con espíritu emprendedor marcar la pauta a seguir, generando autonomía y ofreciendo nuevas alternativas.*

Reuniones. Las reuniones en el equipo de trabajo son una gran herramienta para redirigir acciones y lograr los objetivos del equipo.

Dentro de ésta evaluación aun el 16% no la trabaja como una práctica constante y sobre todo que le genera valor al trabajo individual y como equipo, del porcentaje restante el 44.33% necesita analizar las posibles áreas de oportunidad para que el beneficio pase de ser "casi siempre" a un "SIEMPRE".

Las reuniones o juntas de trabajo, contribuyen también a dejar en claro las expectativas, retroalimentar y conocer el trabajo que se tienen en relación a la actividad en particular y a nivel equipo, conociendo a su vez las implicaciones que puedan generarse e impidan el logro de los objetivos establecidos. El 12% de los empleados en promedio, mencionan no contar con una retroalimentación hacia su actividad o trabajo y mucho menos con una motivación a desarrollarse profesionalmente.

Confianza de un Líder. La confianza, entre líderes y trabajadores, es un valor que muchas veces no es ponderado en sus reales dimensiones. Pensamos saber mucho sobre el liderazgo; sin embargo, frecuentemente se olvidan aspectos fundamentales.

Para que la confianza surja en un equipo (o entre dos personas) se necesita un ingrediente fundamental: mostrarse vulnerable. Eso significa que no escondemos las que consideramos nuestras debilidades. Es precisamente el hecho de no establecer defensas lo que mejor demuestra, desde los hechos, que estamos preparados para cooperar, que asumimos que nadie querrá

obtener ventaja de nuestra debilidad y que nosotros renunciamos a hacerlo con la de los demás compañeros de trabajo.

Dentro de las percepciones del empleado aún se tiene un porcentaje de 15% donde están sumadas situaciones que han impedido la delegación de funciones, mismas que será importante analizar, evaluar y darles la mejor solución. Ver ilustración 15.

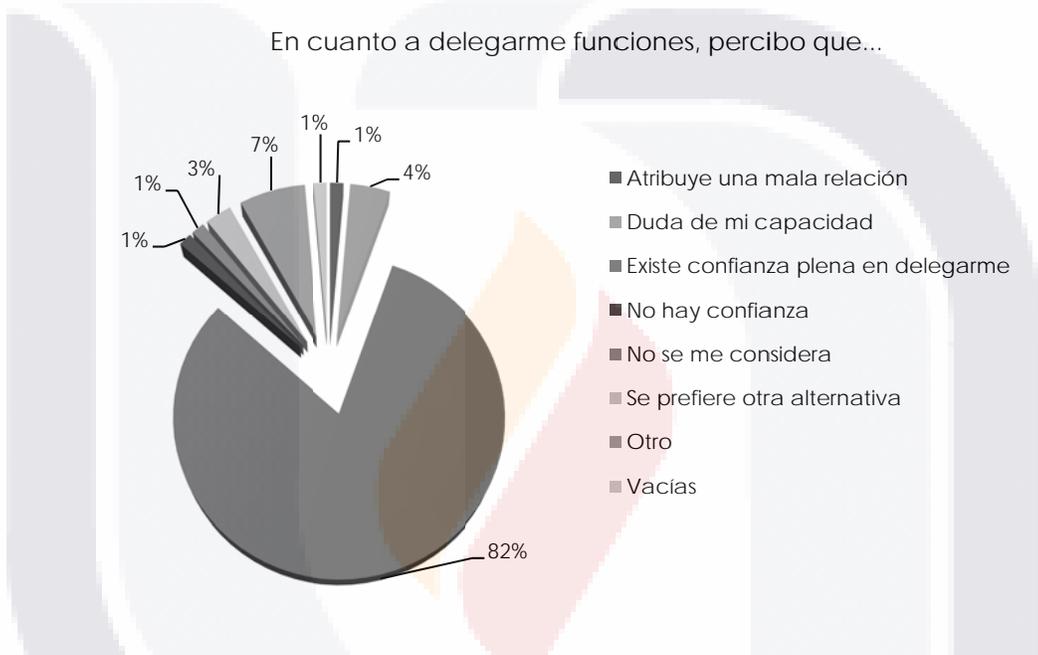


Ilustración 15: Valor liderazgo, delegación de funciones.
Fuente: Cuestionario de Cultura Organizacional aplicado al personal de la organización GD®, (Dic, 2013).

¿Cómo me siento al desarrollar las funciones que tengo a mi cargo? En este cuestionamiento las preguntas fueron abiertas, dentro de los sentimientos que expresan, van desde sentirse: bien, tranquilo, satisfecho, limitado van de la mano y tienen relación con el temor, la inestabilidad laboral e incertidumbre que la situación de la empresa genera en este tiempo.

Por otro lado, se expresaron conceptos como sentirse... seguro, capaz, con apoyo y comprometido, pueden generarse tomando la situación de la

empresa como un momento de superar retos laborales que en una mejor circunstancia generen crecimiento y desarrollo del empleado.

Este sentir depende en gran medida del análisis que cada empleado hace de la situación actual propia como de la empresa, de acuerdo a la información con la que cuenta, escucha o sondea; ello es base importante para enfocar su actitud y energía de forma positiva o negativa

D. Actitud de Servicio: Disposición de ánimo manifestada y dirigida a satisfacer las necesidades y expectativas del cliente interno y externo

¿A qué se le llama "actitud"? – podría definirse como una energía generada en la mente y que se proyecta al exterior determinando la posición que uno adopta frente a sí mismo, a los demás, en sus actividades, en sus proyectos o metas, en fin, frente a la vida misma.

Es la forma de encarar los problemas y las circunstancias que se nos presentan; generadora del tipo de pensamientos y del resultado de nuestras acciones. Es cómo nos proyectamos al futuro y cómo encaramos nuestra actividad diaria. Es el reflejo de cómo nos sentimos con nosotros mismos y con lo que hacemos.

En la empresa se tiene aún un 8%, en el cual se debe aprender disciplinar la actitud, pues va a ser crucial en la imagen que ofrezca de cada colaborador y que las aptitudes se construyen sobre los cimientos de las actitudes del equipo de trabajo. Ver ilustración 16

¿Mi jefe inmediato enfrenta conflictos con una actitud positiva?

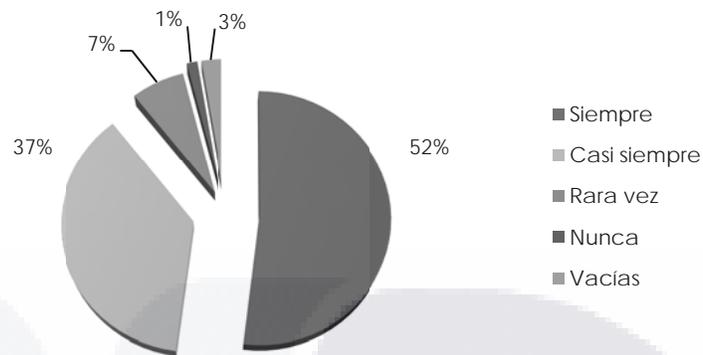


Ilustración 16: Valor actitud de servicio, actitud para enfrentar conflictos.

Fuente: Cuestionario de Cultura Organizacional aplicado al personal de la organización GD®, (Dic, 2013).

La satisfacción en el trabajo no solo implica cubrir tus necesidades básicas, sino contar con un soporte en desde tu jefe inmediato, tu compañero de trabajo, tu equipo de trabajo y todos aquellos colaboradores que participan en la cadena de valor de la cual formas parte.

Es importante mencionar que el 8% de las personas que dieron respuesta a esta evaluación tienen la experiencia que en su equipo de trabajo no existe mucha importancia en la satisfacción laboral. Cabe mencionar que, esta situación tiene consecuencias adicionales en la productividad de un equipo de trabajo.

Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

Es importante mencionar que en la misma medida que el empleado se sienta respaldado desde los diferentes enfoques de satisfacción laboral y seguridad, es en la cual dará respuesta a las necesidades y altibajos de la compañía.

Sin embargo, cabe mencionar todo el respaldo y beneficios que la organización pueda apórtale al empleado deberán acompañarse de una línea de acción para que existe equidad y control.

Clave para tener en el equipo gente comprometida es "tener la mente abierta", nuevas ideas, propuestas de valor, nuevas visiones de trabajo. Ver ilustración 17.

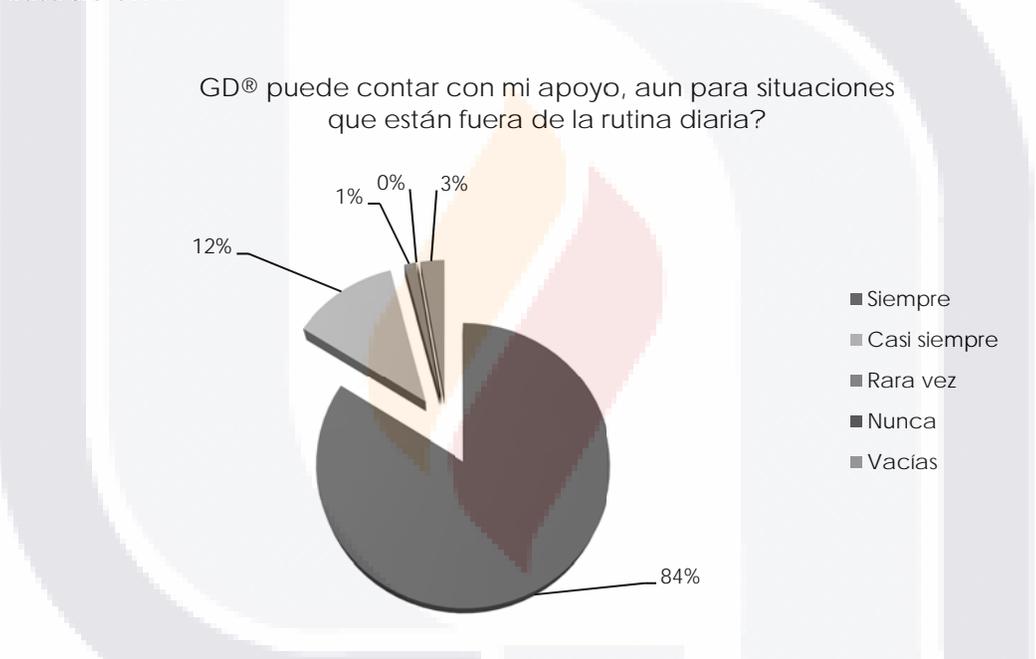


Ilustración 17: Valor actitud de servicio, apoyo incondicional del empleado. Fuente: Cuestionario de Cultura Organizacional aplicado al personal de la organización GD®, (Dic, 2013).

¿Qué sentimiento predomina en mi estado de ánimo? En la respuesta de este cuestionamiento nos encontramos con una serie de contracciones que lo único que nos expresan es la falta de honestidad consigo mismo y con la empresa.

Las circunstancias que enfrenta la empresa hoy y la toma de decisiones para afrontarla son un factor que atemoriza al empleado; sin embargo, sus

respuestas reflejan una encrucijada que puede interpretarse “sigo formando parte del equipo, existen cosas en las que no estoy de acuerdo o convenido, pero mi expresión refleja que todo está bien”.

En estas situaciones es cuando la comunicación se torna aún más importante y ese tipo de encrucijadas se desvanezcan, tenido las cosas claras para tomar mejores decisiones y actitud congruente. Ver ilustración 18

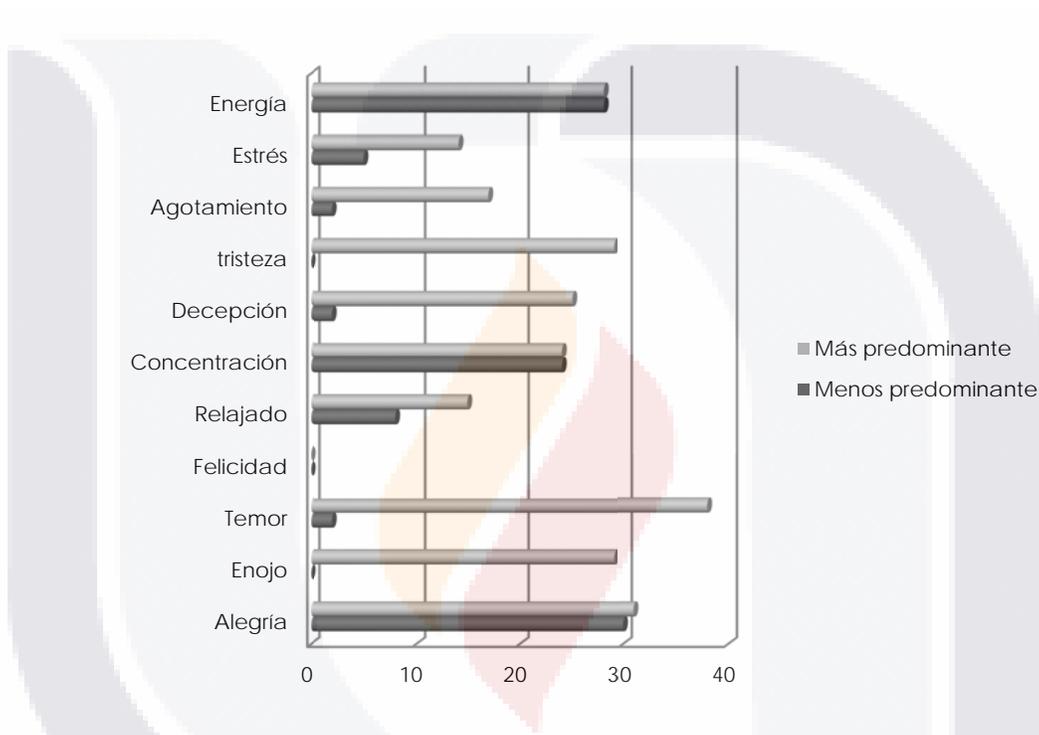


Ilustración 18: Valor de actitud de servicio, sentimiento predominante en el estado de ánimo. Fuente: Cuestionario de Cultura Organizacional aplicado al personal de la organización GD®, (Dic, 2013).

El resultado de estas percepciones tiene relación con los aspectos previamente comentados en los valores de Vanguardia y Confianza.

El mundo de los negocios y sus exigencias evolucionan, por ende todo aquello que forma parte de él está sujeto a la misma situación.

Los factores que en nuestro caso forman parte del paradigma para evolucionar bajo la percepción del equipo de trabajo, en orden de importancia son:

1. Irresponsabilidad

2. Conformismo

Ambos factores minimizan el efecto que aquellos otros positivos pueden generar en la productividad de la organización, como lo son: el compromiso, la calidad, la iniciativa y la competitividad. Ver ilustración 19

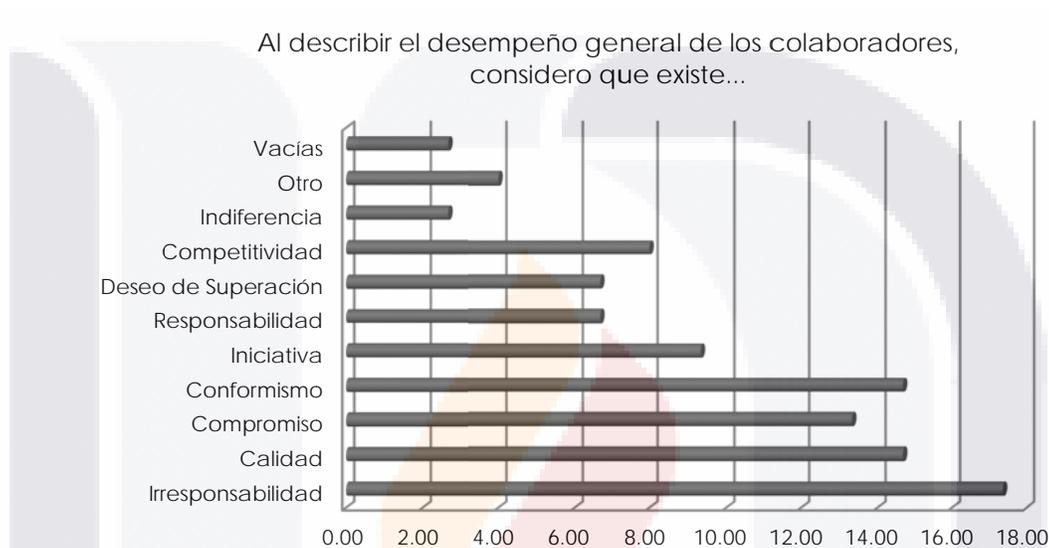


Ilustración 19: Valor actitud de servicio, percepciones en el desempeño de colaboradores.
 Fuente: Cuestionario de Cultura Organizacional aplicado al personal de la organización GD®, (Dic, 2013).

Los resultados generales de la evaluación de cultura y organizacional, ha permitido visualizar áreas de oportunidad para el logro de su visión corporativa.

E. Responsabilidad: Asumir y tomar decisiones adecuadas, cumpliendo con nuestras actividades; cuidando, preservando y mejorando el entorno personal y laboral, buscando soluciones a los problemas y aceptando las consecuencias.

El involucramiento del empleado a través de sus iniciativas y propuestas, puede ser de valor no solo para eficiente y lograr exitosamente los objetivos, sino también forma parte de un estimulante y motivador, incrementando su

compromiso y responsabilidad hacia la mejora continua tanto en su trabajo particular como en su participación en el equipo de trabajo.

18% del personal aún está o se siente fuera de ser considerado, eso influye directamente en la motivación y en iniciativas que pueden ser subsecuentes una vez que se le escuche y retroalimente. Ver ilustración 20.

Ésta práctica debiese ser común en el estilo de trabajo, recordemos aquella frase que dice: *“dos o más cabezas, piensan mejor que una”*, ello no significa que lo que se hace esté mal, sino por el contrario puede mejorar.

En el área o departamento, ¿nos reunimos con regularidad para intercambiar información?

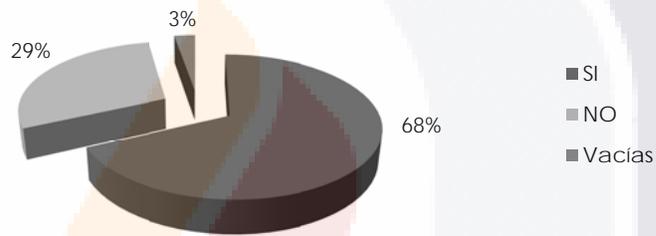


Ilustración 20: Valor responsabilidad, reuniones departamentales.
Fuente: Cuestionario de Cultura Organizacional aplicado al personal de la organización GD®, (Dic, 2013).

Hábitos. Para trabajar en un ambiente saludable y confortable es vital mantener el orden y la limpieza acompañados de la disciplina, para que dichas acciones sean una constante. Ver ilustración 21.

En base a los resultados podemos decir que el 84% de las personas ya mantiene control al respecto y algunas están muy cerca de lograrlo.

Sin embargo, 13% no mantiene en una constante acción los pasos básicos de la Estrategia de Calidad Dofesa (clasificación, orden, limpieza).

El ambiente físico de trabajo (limpieza, orden, clasificación, etc.) es...

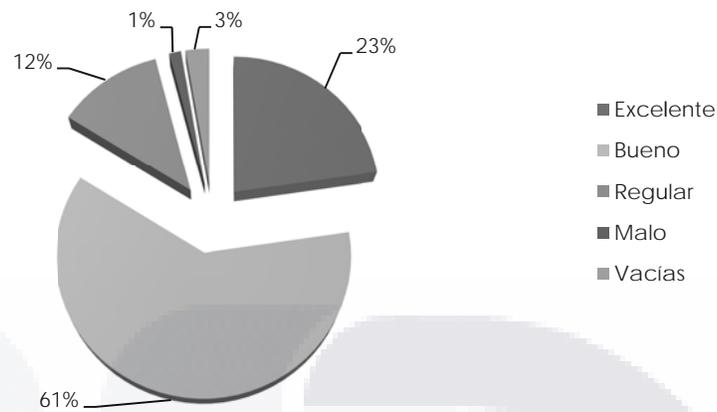


Ilustración 21: Valor responsabilidad, buenas prácticas.

Fuente: Cuestionario de Cultura Organizacional aplicado al personal de la organización GD®, (Dic, 2013).

Libertad. En definitiva la libertad está dada, es decir, cada empleado tiene libertad en la medida que su trabajo lo requiere; sin embargo el 7% que representa un "no" cuenta con factores como la opinión y falta de confianza del jefe inmediato, el involucramiento de terceros o simplemente la actividad no lo requiere como tal por tiempo y fechas establecidas. Ver ilustración 22

Por el contrario, el exceso de libertad puede también no ser benéfico, implicando el descenso en el compromiso, la indecisión, el miedo a tomar una decisión equivocada. Existen estudios muy rigurosos que confirman que el aumento de las opciones y posibles alternativas, reducen el número de decisiones tomadas. Y esto es aplicable a cualquier situación, implique productos o personas: planes, estudios, viajes, ropa, etc...

¿Tengo tanta libertad como necesito para realizar bien mi tarea/trabajo?

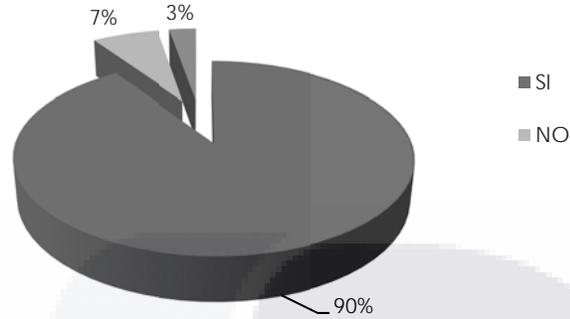


Ilustración 22: Valor responsabilidad, libertad.

Fuente: Cuestionario de Cultura Organizacional aplicado al personal de la organización GD®, (Dic, 2013).

Claridad. La determinación de objetivos es lo que hace que un proyecto perdure e inclusive sobreviva al cambio de las personas en la organización. No escatimemos tiempo en la etapa de planeación de un proyecto y menos en la fijación de los objetivos.

La claridad en los objetivos radica en dos factores indispensables, uno que sean alcanzables, y otro que se puedan medir. Objetivos a muy largo plazo requieren un replanteamiento de entregas parciales, de retroalimentación, de elementos que permitan generar informes de avance hacia el objetivo final.

Es muy fácil que durante el transcurso del proyecto o trabajo, los problemas dentro del mismo, que no han de faltar, hagan que se pierda el horizonte, si no hay pequeños avances claros y concretos. El 90% no tiene problema con la claridad de los objetivos; sin embargo, en algunos casos no son medibles, por lo cual se desconoce si existe un avance o cumplimiento real, ya sean en el trabajo particular o en el área de forma conjunta. Ver ilustración 23.

Los objetivos del trabajo que realizo son...

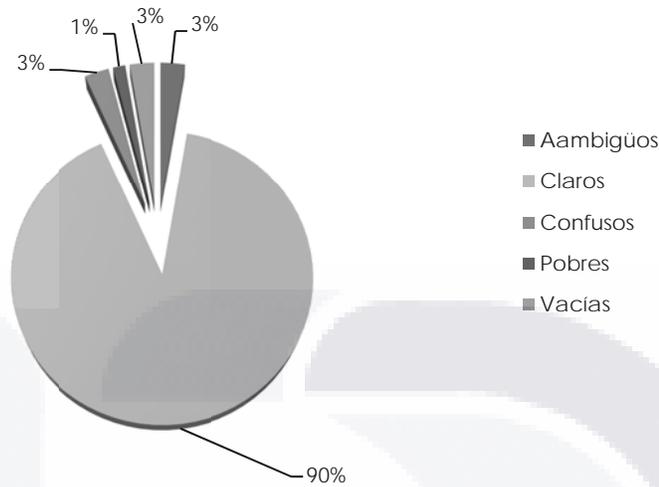


Ilustración 23: Valor responsabilidad, objetivos del área de trabajo.

Fuente: Cuestionario de Cultura Organizacional aplicado al personal de la organización GD®, (Dic, 2013).

El sentimiento que puede tener cada empleado en relación a la responsabilidad que tiene en sus manos, puede ir a la par del involucramiento y su aportación directa en el trabajo que desarrolla como parte de un proceso o proyecto en el área.

Mientras más trabajo tenga y no refleje absolutamente nada en contribución al trabajo del área, reconocimiento, retroalimentación, etc. su compromiso y motivación estarán en riesgo, considerándose que no existe efecto alguno de lo que desarrolla.

En un nivel de evolución de la compañía se esperaría que el 90% de las personas se consideraran competitivas, mientras que en realidad solo un 36% lo hace; por otro lado el sentimiento de tranquilidad, satisfacción, a gusto, inconforme pueden traducirse a una actitud pasiva, misma que no aportará nada tanto en sentido positivo como negativo, por lo cual hay que estar en alerta con el 44% que suman tales conceptos. Ver ilustración 24.

Con las responsabilidades que tengo actualmente me siento...

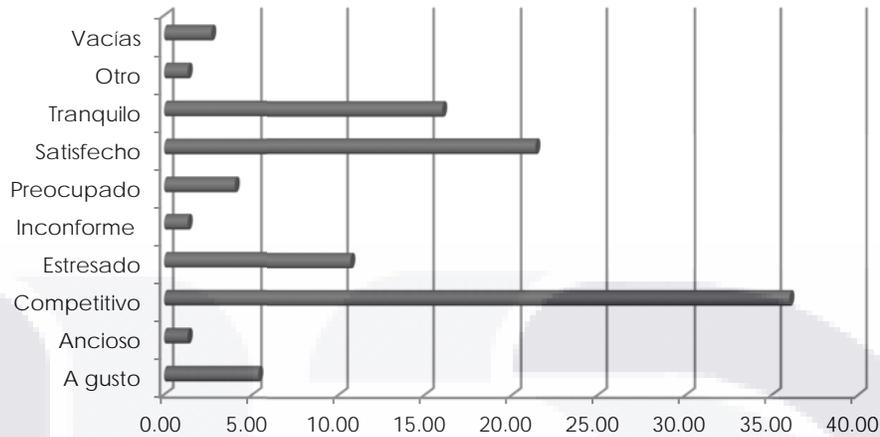


Ilustración 24: Valor responsabilidad, sentimiento con las responsabilidades actuales.
Fuente: Cuestionario de Cultura Organizacional aplicado al personal de la organización GD®, (Dic, 2013).

F. Armonía: Participación efectiva y coordinada en la consecución de metas comunes generando relaciones duraderas Proveedor-Colaborador-Cliente.

El trabajo en equipo valora la interacción, la colaboración y la solidaridad entre los miembros, así como la negociación para llegar a acuerdos y hacer frente a los posibles conflictos; otros modelos de trabajo sólo dan prioridad al logro de manera individual y, por lo tanto, la competencia, la jerarquía y la división del trabajo en tareas tan minúsculas que pierden muchas veces el sentido, desmotivan a las personas y no siempre han resultado eficientes. Esto último está representado en el 17% de las respuestas, donde es visible que aún falta saber trabajar en equipo. Ver ilustración 25 y 26.

La tarea de promover integración y trabajo en equipo se caracteriza por la comunicación fluida entre las personas, basada en relaciones de confianza y de apoyo mutuo. Este aspecto va de la mano con la confianza del líder, la motivación y aspectos que previamente se analizaron el valor de Confianza y Liderazgo.

Aún nos falta trabajar dichos aspectos y así disminuir el 13% que representa la falta de integración en el equipo de trabajo.

¿Existe ayuda mutua cuando existe exceso de trabajo?

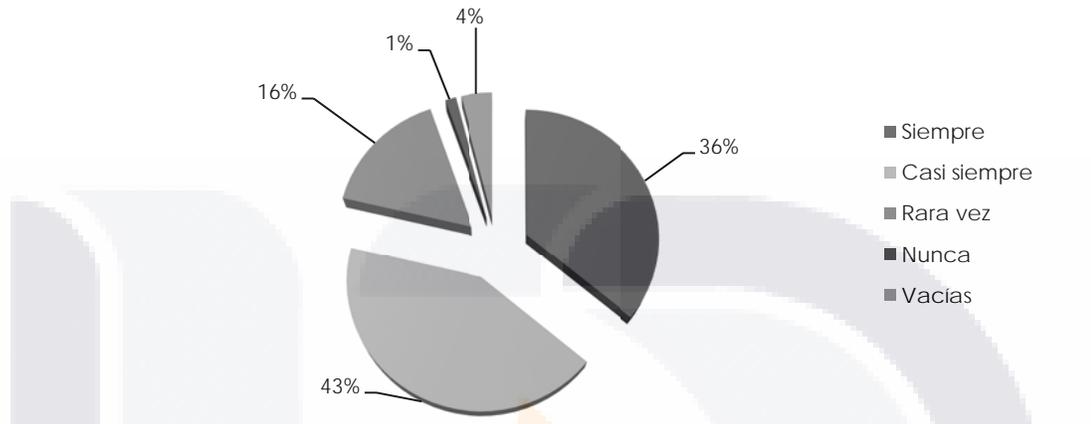


Ilustración 25: Valor armonía, ayuda mutua.

Fuente: Cuestionario de Cultura Organizacional aplicado al personal de la organización GD®, (Dic, 2013).

¿Mi jefe promueve la integración en el departamento?

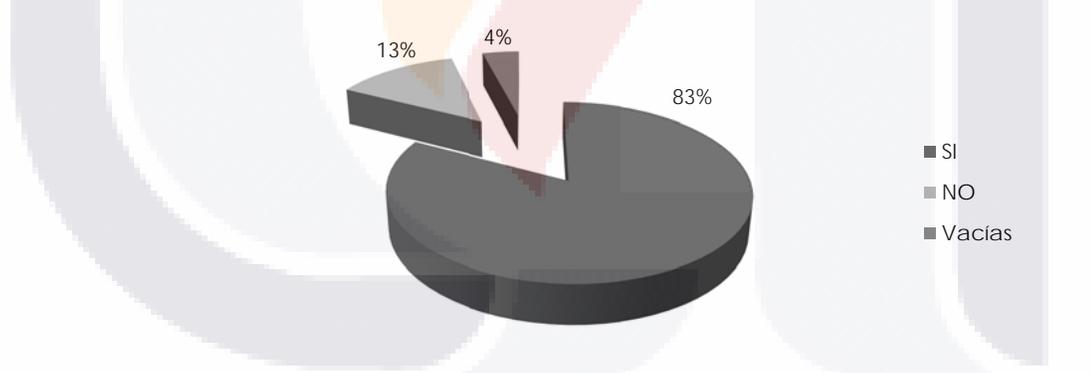


Ilustración 26: Valor armonía, promoción de integración en el área.

Fuente: Cuestionario de Cultura Organizacional aplicado al personal de la organización GD®, (Dic, 2013).

En nuestro equipo la actitud en orden de mayor percepción está de la siguiente manera: Ver ilustración 27

1. Colaboradora 83%

- 2. Reactiva 75%
- 3. Pasiva 55%
- 4. Indiferencia 25%
- 5. Negativa 6%

En orden de importancia (5 como más importante, 1 menos importante) ¿que actitud suele ser una constante desde mi percepción en la empresa?

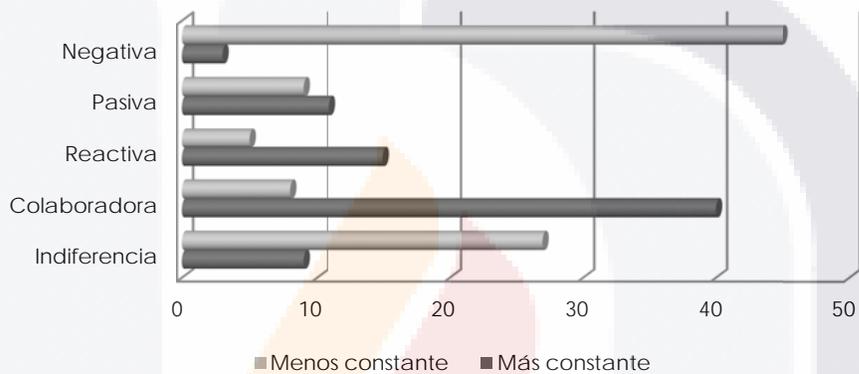


Ilustración 27: Valor armonía, actitud general y constante.
 Fuente: Cuestionario de Cultura Organizacional aplicado al personal de la organización GD®, (Dic, 2013).

Los datos marcados en rojo van de la mano con la analogía que se hace en la ilustración 24, ello nos ayuda a identificar la principal actitud en el equipo actual de trabajo. Ver ilustración 27

Es importante ver la contradicción en la información de lo que el empleado describe, no podemos de decir que una percepción con números importantes en Reacción, Pasividad, e Indiferencia pueda generar un ambiente agradable, ello forma parte del temor para evidenciar la realidad que cada empleado vive. Ver ilustración 28

En mi opinión el ambiente laboral es...

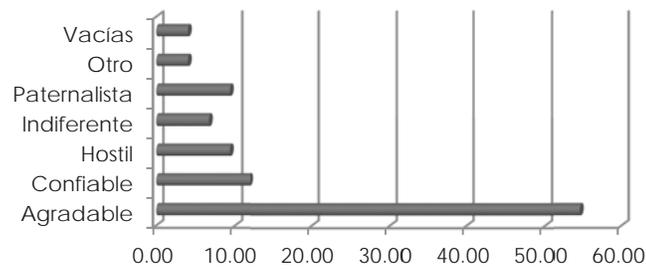


Ilustración 28: Valor armonía, percepción del ambiente laboral.

Fuente: Cuestionario de Cultura Organizacional aplicado al personal de la organización GD®, (Dic, 2013).

G. *Integridad: Actuar conforme a las normas éticas y sociales en las actividades relacionadas con el trabajo.*

A través de estos cuestionamientos basados en el valor de *Integridad*, referencia situaciones que se pueden tornar particulares, donde se acepta la responsabilidad de sus sentimientos y conductas, se conoce y expresa sus auténticas necesidades, emociones e intereses. Ver tabla 6

La integridad acepta lo que ve en su interior, sea positivo o negativo, y actúa en base a ello.

Tabla 6: Valor integridad, resultados del valor según percepciones.

CUESTIONAMIENTO	SI		NO		VACÍAS
	Excelente	Buena	Regular	Mala	
¿Mi jefe inmediato reconoce tanto los logros individuales como los de equipo?	83%		12%		5%
¿Mis necesidades básicas están siendo cubiertas adecuadamente?	82%		13%		5%
La retribución que recibo es...	8%	64%	22%	1%	5%
	70%		25%		
¿Mis compañeros suelen hablar positivamente del departamento?	70%		25%		5%
¿Tengo confianza en la imparcialidad de mis superiores?	88%		7%		5%

¿Soy tratado(a) con respeto por mis compañeros, jefe(s), gerencia(s)?	92%	3%	5%
---	-----	----	----

Dichas respuestas pueden tornarse subjetivas más no menos importantes, ya que en la gran mayoría influyen intereses personales y de conveniencia.

Dentro de la cultura de trabajo y las buenas prácticas en función del bienestar del empleado, está el fomento a la no discriminación, al no acoso u hostigamiento laboral con el firme propósito de que cada persona se desenvuelva en un ambiente de trabajo confiable, respetuoso y con la igualdad de oportunidades.

3.1.1 Compromiso real con los valores organizacionales

Con relación a los resultados obtenidos en los cuestionamientos clasificados en los valores organizacionales de GD®; el resultado de las percepciones que se compartieron a través de la Evaluación de la Cultura Laboral de GD® se resumen a sus valores organizacionales representados en la ilustración 31.

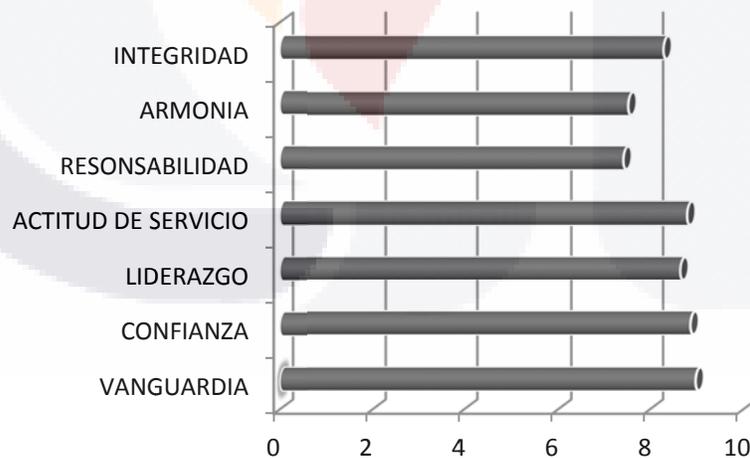


Ilustración 29: Compromiso con los valores organizacionales.
 Fuente: Cuestionario de Cultura Organizacional aplicado al personal de la organización GD®, (Dic, 2013).

De manera general y en definitiva se tienen áreas de oportunidad por trabajar en cada uno de los valores y que de éstas en algún momento tienen relación ya sea de forma directa e indirecta. Por orden de importancia son:

- **Responsabilidad**, en este valor los resultados nos muestran una carencia de involucramiento del personal, así también hábitos y buenas prácticas en función de un ambiente de seguro y productivo; a los anteriores se suma el mal entendimiento del concepto "libertad" en función del desempeño y administración de tareas, así como la generación de nuevas.
- **Armonía**, la falta de relaciones de confianza y de apoyo mutuo basadas en contribuir de manera directa e indirecta al logro de los objetivos, son factores que no permiten y promueven la integración y trabajo en equipo y que a su vez se genere un ambiente hostil y desinteresado laboralmente hablando.
- **Integridad**, ya mencionaba que la integridad implica trabajar y ser congruente con lo que pienso y hago. Nuestro problema radica en que el empleado no está desarrollando un análisis de la situación, donde identifique las necesidades, brinde soporte para resolver la problemática y muestre disposición e iniciativa de participar, contribuir; pero sobre todo, trabaje bajo el compromiso de trabajar de tal forma que su actitud, desempeño y compromiso sean congruentes para lograr los objetivos ya sea del área o de la organización en general. Por otro lado, se tienen casos de acoso o maltrato que habrá de investigarse.

3.2 Resultados Etapa 2 Análisis de Resultados en Conducción de Entrevistas Estructuradas, Documentos y Archivos.

3.2.1 Entrevistas

La entrevista tuvo por objeto analizar el tipo de liderazgo que se ejerce en la organización y poder verificar que tipo de influencia en el equipo de trabajo y por ende en la productividad del mismo. Para lo anterior, las entrevistas se desarrollaron a los encargados de áreas clave de la empresa y que cuentan con personal a su cargo. Los puestos considerados fueron los siguientes: (Ver anexo A1al A12).

- o Jefe de Tesorería
- o Jefe de Compras y Logística de Importaciones
- o Jefe de Almacén
- o Jefe de Sistemas y Soporte
- o Gerente de Recursos Humanos y Materiales
- o Gerente Regional de Ventas
- o Gerente de Ventas
- o Gerente Nacional de Ventas
- o Contralor
- o Dirección Comercial
- o Dirección de Operaciones
- o Dirección General Corporativa

- a. *Tipo de liderazgo:* en los resultados que se obtuvieron se resume a lo siguiente; prácticamente todas las personas entrevistadas tienen una idea clara de qué

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

es el liderazgo y la influencia que este puede representar ante un equipo de trabajo.

En las diferencias que mencionan entre la administración y el liderazgo, el primer concepto lo refieren a las formas, medios y recursos con las que cuenta un líder para trabajar en función del logro de los objetivos; mientras que al liderazgo lo asocian con la forma de guiar los esfuerzos y el talento de sus integrantes y equipo de trabajo hacia el resultado esperado.

Los estilos de liderazgo difieren un poco, en algunos casos el liderazgo que llevan al día de hoy está basado en cumplimiento de objetivos, otros se van a extremos; es decir a grado de exigir resultados o bien ser paternalistas.

Cuando se plantea hacia donde orientan su liderazgo todos coinciden en orientar de forma conjunta las tareas y las personas; sin embargo no todos han desarrollado la habilidad de guiar a su equipo de trabajo para que los resultados se logren de forma exitosas, ya que en algunos caso tuvieron la experiencia del exceso de confianza lo cual les ha permitido mediar su liderazgo en la administración del equipo a su cargo. Indistintamente de lo anterior comentado, existen áreas de trabajo en las cuales las circunstancias y la propia tarea requiere poner mayor atención en la tarea y deja un poco de lado a la persona, según lo plantean algunos puestos.

Al cuestionar las fortalezas y debilidades, la segunda fue de mayor dificultad para responderla en varios de los entrevistados. Los resultados en este punto quedaron de la siguiente manera, ¿qué hace fuerte al líder? El integrar un equipo de trabajo con personas capaces, brindar la confianza, la generación de un buen ambiente de trabajo, la comunicación, la motivación y reconocimiento de sus colaboradores, ser ejemplo y leal, conocimientos, el carácter, claridad y firmeza en sus ideas, adaptación a la situaciones, la persuasión, el aprendizaje y actualización, gusto por el trabajo, el compromiso, creatividad, claridad en el objetivo, la decisión, apertura y transmitir pasión por las cosas. Mientras que en las debilidades se encuentran

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

el exceso de confianza sin conocer realmente a los integrantes de su equipo y llevar una adecuada toma de decisiones. También destacan la impaciencia, paternalismo, la falta de actualización e iniciativa para desarrollar nuevas habilidades en su liderazgo.

En prácticamente todos los casos, consideran haber cambiado su liderazgo a razón del tiempo, la experiencia les ha enseñado en cierta medida a tener un poco de apertura; lo cual les permite ser adaptables en distintas situaciones con su equipo de trabajo sin dejarse influir por problemáticas individuales. Lo que si se visualiza es que la mayoría menciona el fortalecer las relaciones interpersonales con su equipo de trabajo pero a esta acción no le suman el análisis y cambio con un enfoque mucho más estratégico y orientado a los resultados.

Al cuestionar el estilo de liderazgo de un hombre con el de una mujer, no se tuvo respuesta alguna donde a uno de los dos le dieran mayor calificación al respecto. Donde si efectivamente coinciden es en la capacidad de ambos para desarrollar un liderazgo efectivo, considerando que cada individuo cuenta con habilidades más desarrolladas uno que el otro, la diferencia dependerá de utilizarlas se menciona que la mujer es mucho más estructurada, observadora, dedicada y firme en sus decisiones. Otro factor que puede dar ventaja a uno del otro el carácter y temperamentos. En resumen no se considera un buen liderazgo sea definido por cuestión de género.

- b. *Estrategia de trabajo*: la estrategia es concebida para casi todos los entrevistados como el método, la línea a seguir, la suma de elementos a usar o disponer, los mecanismos para desarrollar tareas, una especie de algoritmo, el enfoque y seguimiento, finalmente la planeación para llegar al objetivo.

Pasando al tema de cómo integran o que cualidades buscan para integrar su equipo de trabajo se pueden resumir en apertura, que le guste trabajar en equipo, empatía, trabajo por resultados, muy pocos mencionan gusto por lo

que hace, y solo uno habla de encontrar cualidades y habilidades complementarias para equilibrar al equipo y desarrollarlo en conjunto con la organización.

En su gran mayoría los líderes entrevistados han tenido alguna ocasión o situación para compartir su liderazgo y aprender de otro, cabe mencionar que es mínimo el número de personas que nunca ha compartido su estilo de liderazgo, solo un caso considera que la tarea del líder suele ser solicitaria pero dedicada a sus integrantes de equipo escuchándolos, guiándolos e inspirarlos.

Entre los elementos que consideran ser imprescindibles en un líder se habla de ser guía o ejemplo, la comunicación efectiva, apertura y toma de riesgos en conjunto, firmeza en sus decisiones, adaptable, ser empático, humilde y carismático.

Líderes de GD® tienen opiniones no muy semejantes del todo; algunos casos refieren las cualidades en función a la persona como ser empático, simpático; otros hablan de la contribución a un ambiente laboral sano y, solo la mitad considera que un buen desempeño debe basarse en la claridad de los objetivos y el logro de los resultados esperados, es allí donde se integra la congruencia de la actitud y aptitud de la persona o equipo.

En lo que respecta a la planeación, no la mencionan como una forma de trabajo, como parte fundamental de su desempeño, sino por el contrario suelen trabajar al día a día o también a actividades previamente establecidas por terceros y que son fuera del dominio de la organización. La falta de planeación con excepción en uno que otro caso no les permite generar un desempeño con una visión de nuevos proyectos, ya que estos los llegan a desarrollar en función de necesidades de casi última hora. Aquellos que planean, ya sea sus actividades o las de su área, basan demasiado sus decisiones en prioridades y urgencias; mientras de las calendarizadas como anteriormente se menciona son establecidas por terceros externos.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

No existe una garantía real para el logro de los objetivos, por lo cual se basan solamente en haber cubierto la necesidad del cliente considerando a éste interno y externo. En muchos de los casos trabajan con un esquema de prioridades con atención primordial a las urgencias. Cabe destacar que la falta de planeación contribuya a tener dicho esquema de trabajo, donde no les permite desarrollar mejoras en el área de trabajo y sobre todos verificar y medir su nivel productivo.

La administración del tiempo coincide mucho en atender actividades cotidianas y que de acuerdo al resultado esperado representa y, aquellas otras que establecen organismos externos como reuniones, visitas, trámites, entre otros; por lo que los pequeños espacios que pudiesen quedar son los requeridos y ocupados para atender compromisos o citas ya sea de manera interna o externa.

- c. *Resultados del puesto:* los principales factores para el logro de resultados identificados en la opinión de los entrevistados son invariablemente los recursos humanos, tecnológicos, económicos en primera instancia; en segunda la participación, involucramiento del equipo de trabajo y por último la planeación y seguimiento de las acciones en función de los objetivos organizacionales.

Otro punto muy importante que incide en los resultados en la comunicación, el líder debe identificar y trabajar las áreas de oportunidad de todo un equipo y de cada integrante del mismo; sin embargo, en el liderazgo de este caso de estudio la mayor comunicación sucede cuando ya se tienen situaciones en las manos que requieren una solución, solo uno o dos procuran generar reuniones de seguimiento donde puedan evaluar posibles ajustes y cambios preventivos antes de llegar a un problema. La forma que generalmente abordan para lograr encontrar una solución es conciliando sugerencias del equipo aunque al final sea el líder quien decida que hacer, es decir, pocos trabajan una delegación de responsabilidades al equipo de trabajo.

Entre las definiciones que comparten como una mejorar adecuada se encuentran, resolver el problema, generar satisfacción al cliente, resolver problema en tiempo y forma sin incrementar gastos, optimizar todo y cumplir el objetivo, pendientes de las necesidades del cliente y llevarlas a buen término, compromisos medibles y fechas claras, llegar al objetivo tomando en cuenta a las personas e involucrarlas a mejorar el resultado, cuando se logra más de lo esperado, lograr los mismos resultados con menor esfuerzos. Por lo que en resumen la mayoría involucra el logro de resultados sumando cada quién el factor que de acuerdo al área que tienen a cargo es el más importante como el recurso económico, tecnológico, información, tiempo y calidad.

Mientras tanto un trabajo insatisfactorio es aquel que no cumplió el objetivo dejando al cliente molesto e insatisfecho, no satisface las necesidades y no cumple los requerimientos, el repetir errores y no aprender a evitarlos, aquel trabajo que se plantea inalcanzable y genera reacciones negativas, pésimos o falta de resultados, hacer algo que no te gusta y por lo tanto no darle valor al mismo, cuando no quedas completamente satisfecho de lo hiciste, al no lograr los objetivos al 100%, cuando la otra parte no queda satisfecha y no nos lo dice; estas son algunas de las ideas que se tiene acerca de un trabajo insatisfactorio, donde tiene presente en repetidas ocasiones lo que relaciona a la falta de resultados, y la insatisfacción de la persona que desarrolla el trabajo así como del cliente al que se le da atención.

- d. *Logro más importante:* Entre los logros que destacan en las respuestas de los entrevistados algunos está en función del objetivo de su área de trabajo, y otros al trabajo que han venido desarrollando con el equipo de trabajo, es decir que el logro de los resultados lo deben al buen manejo, coordinación y trabajo en equipo que ha generado en su departamento a cabo y que por consiguiente les contribuye para llegar al o los objetivos planeados. Mientras otros más consideran dentro de sus logros el ejercer responsabilidades y tener el voto de confianza de sus jefes, el obtener el apoyo y crédito de sus

directivos. Cabe mencionar uno más que considera una integración de sortear dificultades diarias, el trabajo en un ambiente poco estable, el bienestar del equipo de trabajo, que exista un desarrollo personal y laboral.

Los principales factores que han intervenido en la mayoría de los logros compartidos por los líderes entrevistados son la experiencia, la comunicación objetivos claros, el conocer a los miembros del equipo, el propio equipo de trabajo, la libertad para imponer su estilo de liderazgo, cambio de personas que integraban el equipo, cambio de esquema de trabajo, gusto por el trabajo, compartir conocimiento, fijar responsabilidades y compromisos; en lo que respecta a los actores para obtener y lograr lo que hasta hoy consideran lo más importante se destaca a la Dirección General, el servicio de agentes externos a la compañía que participan en algunos procesos, el Jefe Inmediato y el equipo de trabajo, siendo algunos casos los que mencionan los dos anteriores.

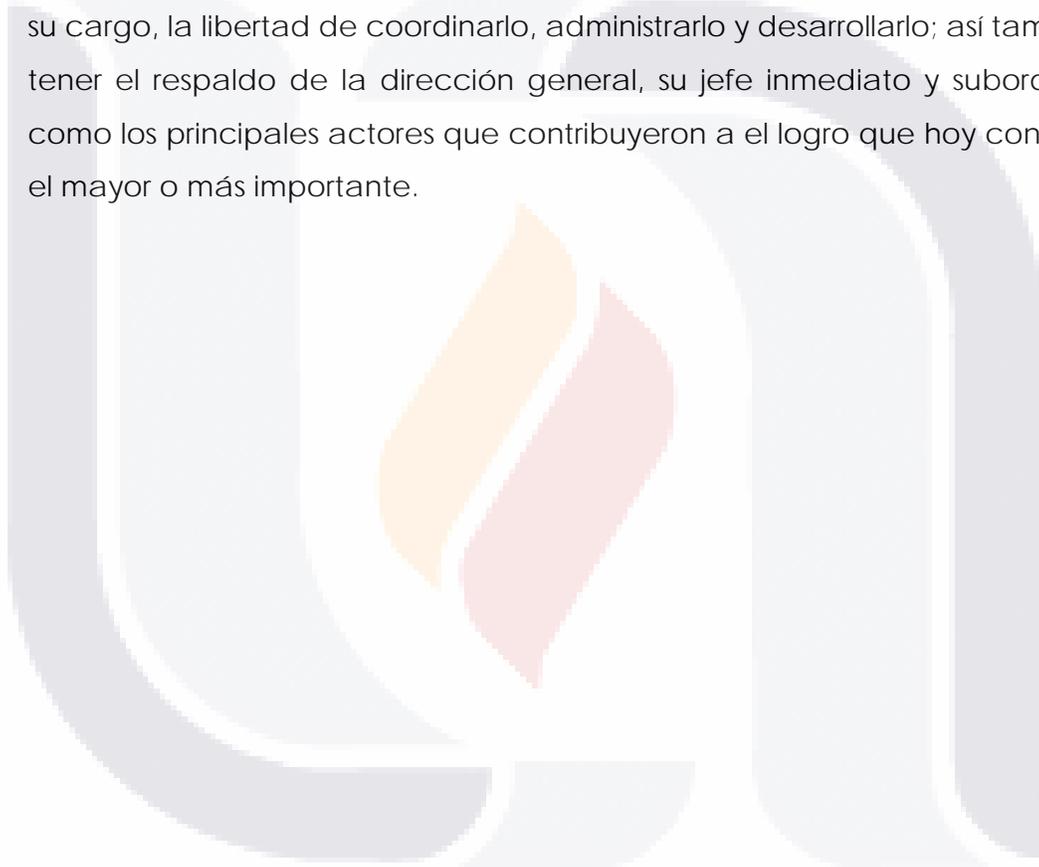
En resumen, lo que dichas entrevistas han arrojado es que el tipo de liderazgo en GD® es de tipo Laissez-faire "déjalo ser", donde los responsables de cada área tienen la libertad de tomar decisiones y acciones en función a lograr los resultados esperados, por lo que aquí interviene la capacidad y habilidad de cada uno para dar y utilizar el enfoque adecuado a dicho estilo.

Las estrategias de trabajo son escasas, se tiene idea de las ventajas que les pueden otorgar para incrementar los resultados; sin embargo en realidad no se cuenta con algo definido.

En cuanto a planeación se refiere, no se trabaja bajo algún esquema, la mayor parte de las acciones y decisiones estaba basadas en el día a día y en algunos casos por esquemas externos, más no son planeaciones desarrolladas por el líder del área. De la mano con la planeación, la administración del tiempo está definida por actividades cotidianas, rutinarias y por prioridades; lo cual no les permite salir de su esquema actual e innovar.

Prácticamente todos mencionan haber obtenido resultados, guiando, exigiendo, requiriendo e involucrando a su equipo de trabajo; cabe mencionar que en la medida que encuentran alguna situación y/o acción que reduzca la posibilidad de llegar al objetivo es cuando toman su papel de líder y cuestionan, realimentan y evalúan la alternativa que contribuya de mejorar y lograr el resultado esperado.

Finalmente, para la gran mayoría es de valor el tener un equipo de trabajo a su cargo, la libertad de coordinarlo, administrarlo y desarrollarlo; así también el tener el respaldo de la dirección general, su jefe inmediato y subordinados como los principales actores que contribuyeron a el logro que hoy consideran el mayor o más importante.



3.2.2 Los documentos y archivos

Los documentos y archivos proporcionados por la empresa GD® y contemplados para revisión y análisis son los siguientes:

- A. Evaluación del Desempeño
- B. Políticas Internas
- C. Organigrama
- D. Estrategias Organizacionales
- E. Plan Estratégico

En esta segunda etapa, se describen los resultados encontrados en el análisis de lo correspondiente a la Evaluación del Desempeño que desarrolla la empresa, las políticas actuales que tiene establecidas, las respuestas de entrevistas realizadas a distintos niveles jerárquicos y finalmente a la revisión de su organigrama actual.

- A. *Evaluación del Desempeño*, "es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado" (Werther & Davis, 1996). La evaluación de desempeño que realiza GD® es una combinación del método de escala de puntuación y escala de calificación conductual²¹, donde el primer método nos dice que el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que va de bajo a alto; mientras que el segundo método compara el desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos, su objetivo es la reducción de elementos de distorsión y subjetividad.

Características que actualmente tiene la evaluación del desempeño implantada por GD®:

²¹ Denominación de escalas obtenida del "Administración de Personal y Recursos Humanos", William B. Wether, Keith Davis. McGraw Hill, 1996.

- a. Está estructurada y dirigida en dos vertientes Colaboradores y Jefe-Subordinado. Ver tabla 7. Su aplicación del formulario de colaboradores se realiza a través de lo que llaman “interrelación”, es decir, la evaluación que se enfoca a colaboradores es aquella en la que cada puesto de trabajo es evaluado por aquellos a los cuales les brinda un servicio; mientras que el de Jefe-Subordinado únicamente la realizan las personas que tienen personal bajo su cargo. El objetivo al manejarlo de dicha manera es poder minimizar la subjetividad en los criterios evaluados al obtener de distintas personas respuestas que común o con discrepancia.
- b. A las respuestas se les asignan un valor, es decir que la escala de evaluación va de muy bueno con valor de 4, bueno con valor de 3, regular con valor de 2 y malo con valor de 1; de esta forma permite generar promedios por colaborador; cabe mencionar que, la evaluación que realiza el Jefe inmediato tiene un valor del 60% del total del promedio, mientras que el de la interrelación con los colaboradores su valor es del 40% del promedio total.
- c. Los cuestionamientos son los siguientes en los respectivos formularios:

Tabla 7: Cuestionamientos de la Evaluación de Desempeño GD®
 Fuente: Archivos facilitados de la empresa GD®

COLABORADOR	JEFE SUBORDINADO
Considera que el servicio que ofrece su área y puesto de trabajo es:	Considera que la aplicación de los procesos, políticas y normas dentro del servicio que recibe es...
¿Cómo evalúa la iniciativa y creatividad para dar solución a problemas?	Considera que la autonomía y la toma de decisiones es...
La interacción y tolerancia con las personas es...	La responsabilidad y compromiso es...
La claridad en las ideas que expresa verbalmente...	La organización de: trabajo, materiales y equipo necesario...
Adaptación y control sobre situaciones nuevas, bajo presión o en cambio de planes o instrucciones...	La anticipación y visualización de consecuencias en relación a la atención y servicio prestado...
Empatía (ponerse en el lugar del otro para comprender y dar una mejor respuesta)...	Considera el cuidado del equipo y herramientas de trabajo e instalaciones es...
Considera que el sentido de identidad y pertenencia hacia GD® es...	Considera que el servicio que ofrece su área y puesto de trabajo es:

COLABORADOR	JEFE SUBORDINADO
De acuerdo al servicio y atención que usted recibe evalúe los siguientes conceptos: Disponibilidad Amabilidad Actitud Eficiencia Calidad Trabajo en equipo Presentación Personal	¿Cómo evalúa la iniciativa y creatividad para dar solución a problemas?
De forma general como evalúa el desempeño de esta persona...	La interacción y tolerancia con las personas es...
En su opinión, ¿en qué áreas o puntos debe de concentrar el empleado sus esfuerzos de mejora? Actitud Disponibilidad Calidad del trabajo Tiempo de respuesta Ortografía y redacción Comunicación Conocimientos en relación al puesto Responsabilidad Otro	La claridad en las ideas que expresa verbalmente...
	Adaptación y control sobre situaciones nuevas, bajo presión o en cambio de planes o instrucciones...
	Empatía (ponerse en el lugar del otro para comprender y dar una mejor respuesta)...
	Considera que el sentido de identidad y pertenencia hacia Grupo Dofesa es...
	De acuerdo al servicio y atención que usted recibe evalúe los siguientes conceptos: Disponibilidad Amabilidad Actitud Eficiencia Calidad Trabajo en equipo Presentación personal
	De forma general como evalúa el desempeño de esta persona...
	En su opinión, ¿en qué áreas o puntos debe de concentrar el empleado sus esfuerzos de mejora? Actitud Disponibilidad Calidad del trabajo Tiempo de respuesta Ortografía y redacción Comunicación Conocimientos en relación al puesto Responsabilidad Otro

Los resultados que arroja la evaluación del desempeño en su esquema actual permiten evaluar al colaborador en función de: (Ver anexo B1)

- Disponibilidad
- Amabilidad
- Actitud
- Eficiencia
- Calidad
- Trabajo en equipo
- Presentación Personal

El desempeño de sus colaboradores está reflejado en promedios, donde los mejores o más altos promedios de las evaluaciones realizadas otorgan crédito en los diferentes conceptos antes mencionados al colaborador tomando en cuenta los siguientes parámetros de desempeño:

- (0) No existe: acción nula o que no se lleva a cabo.
- (6) Pobre: muestra la acción, pero le falta mejorar.
- (8) Buena: desarrollo lo mínimo requerido por la actividad o servicio.
- (10) Muy buena: se muestra la acción y excede las expectativas del servicio recibido, lo cual se traduce a un desempeño adecuado que cubre el perfil del puesto y las necesidades de su cliente interno o puestos en relación.

El esquema de evaluación actual de GD® está basado en una evaluación completamente cualitativa, por ello y como ya se mencionó anteriormente se realizan a través de las distintas interrelaciones de cada colaborador para minimizar la subjetividad y poder centrar parámetros en función del servicio brindado entendiéndose como desempeño diario o del puesto.

B. *Políticas Internas*

Las políticas son criterios que permiten orientar o encauzar el pensamiento en la toma de decisiones (Koontz & Wehrich, 1998). GD® cuenta con políticas enunciativas que buscan delimitar conductas en sus colaboradores, idealizando su cultura laboral. Las políticas actuales son las que a continuación se enlistan:

- a. Políticas de Acceso: permiten tener una administración y control de las personas que ingresan a la compañía y cuidar la seguridad e integridad de sus colaboradores como de las personas ajenas a la compañía.
- b. Políticas de Archivos Comunes: ésta política tiene como objetivo administrar la información plasmada en papel procurando optimizar espacios y movimientos así como el adecuado manejo. También busca fomentar una cultura orientada en la 5'S metodología japonés utilizada en implantación de sistemas de calidad (Cantú, 2001)
- c. Políticas de Orden y Limpieza: Tiene relación con la política anterior, su objetivo es fomentar prácticas de orden y limpieza en las áreas comunes de sus instalaciones.
- d. Políticas de Uso de Cafetería: cumplir con acciones que permitan mantener el área funcional, disponible y con una excelente imagen.
- e. Políticas de Confidencialidad: definen las prácticas de privacidad y manejo interno de información de la compañía en la obtención, resguardo y uso de la misma.
- f. Políticas de Capacitación: establece criterios generales para la optimización de habilidades y conocimientos en el personal que integra GD®.

- g. Políticas de Uso de Aulas: permite la administración y control de los espacios que tienen uso para capacitaciones, eventos, reuniones, etc.
- h. Políticas de Seguridad e Higiene: establece acciones de prevención para evitar incidentes y accidentes que afecten la integridad de los colaboradores.
- i. Políticas Laborales: establecen las facilidades con las que cuentan sus colaboradores, así como los criterios para poder hacer uso de las mismas.
- j. Política de Prestaciones: establece las prestaciones y sus criterios para hacerlas efectivas.
- k. Políticas Mérito Laboral: plasma las bases y los criterios para otorgar el mérito laboral.
- l. Políticas de Violencia Laboral: establece las líneas de atención en relación a casos de acoso y hostigamiento sexual, así como las conductas no permitidas y sujetas a denuncia.
- m. Políticas para Uso de Correo Electrónico: establece lineamientos que permiten mejorar la comunicación escrita y minimizan malas interpretaciones que pueden generar problemas internos e incluso personales.

Las políticas no tienen una sanción directa, solo aquellas que integran alguna temática relacionada en el reglamento interior de trabajo son las que tienen ante su incumplimiento una sanción donde el fundamento es el propio reglamento interior de trabajo la organización las ha implantado con sino que guardan relación con puntos que trata de acuerdo al tema.

C. Organigrama

El organigrama actual de GD® es mixto. Su estructura combina puestos y áreas tanto de forma vertical como horizontal. Ver ilustración 30.

La estructura de su organigrama, le permite representar los puestos tipo; es decir, aquellos que son de igual título aunque las actividades difieran en responsabilidades.

El organigrama solo representanta de forma lineal la relación entre cada puesto y nivel jerárquico. No integra ningún tipo de staff de apoyo, de colaboración, comisiones y agrupaciones internas.

Para verificar y actualizar la información y estructura del organigrama no existe ningún tipo de comisión o encargado directo especializando su tarea en dicha actividad. Lo cual podría permitir establecer mecanismos de revisión y supervisión para solicitar, actualizar e informar los cambios y/o alteraciones a las cuales sea sujeto.

Para la integración de puestos no existe una nomenclatura clara para establecer los títulos o nombramientos de cada puesto, con el cual se pueda relacionar incluso el nivel de jerarquía al cual se integran.

El organigrama no se tiene de forma visual al alcance y conocimiento del personal que integra la organización, únicamente se le da a conocer en la inducción al personal que se va integrando a GD®. (Ver anexo C1 al C4)

En cuanto a la estructura funcional de cada área, puede ubicarse por el título del puesto de trabajo, ya que se visualiza el nivel jerárquico y en donde ejerce dicha autoridad, por ejemplo: Gerente de Recursos Humanos y Materiales.

En cuanto a la funcionalidad del organigrama, la cumple, sin embargo es necesaria mayor difusión con todo el personal que labora en la organización.

D. Estrategias Organizacionales

En lo que respecta a este punto, actualmente GD® cuenta con la siguientes estrategias organizacionales teniendo como principal objetivo contribuir a la cultura de laboral y por consiguiente al desarrollo organizacional.

- *Dinámica de Integración*, ésta tiene como objetivo principal fomentar convivencia, comunicación, trabajo en equipo soportado en los valores organizacionales. La Dinámica de integración es una actividad anual que desarrollo la organización a nivel nacional, para lo cual destina un día laborable en donde se desarrollan actividades en función de trabajar a manera de juego los puntos anteriormente señalados. Además, se consideran áreas de oportunidad que haya incidido negativamente en los resultados de la Evaluación de Clima y Cultura Laboral, así como en la Evaluación del Desempeño, de tal forma que puede trabajarse la sensibilización a la mejora y sobre todo al cambio de dichos resultados.

GD® tiene desarrollando dicha actividad desde el año 2010, iniciando solo a nivel central o corporativo.

Esta actividad le ha permitido mantener control en el ambiente laboral, así como fomentar el trabajo en equipo mantener equilibrio en las relaciones de trabajo.

- *Comité de Desarrollo Organizacional*, esta agrupación la creo con el firme propósito de hacer participe a las áreas de desarrollo de la organización y éstas a su vez trabajaran conjuntamente para realizar proyectos orientados al desarrollo del personal y la organización en conjunto. Sin embargo, el resultado no ha sido el mejor, debido a que la falta de planeación, involucramiento y compromiso de las partes hacia la actividad que en esta agrupación compete no es ecuánime, con lo cual pierden ritmo, interés y sobre todo no logran el objetivo para lo cual se fundó.

- *Mérito Laboral*, este fue desarrollado e implantado con el objeto de fomentar el reconocimiento en los colaboradores, sin limitar jerarquías, área se incluso puestos.

El mérito convoca a todo el personal de GD® cada trimestre a postular a un empleado por lo extraordinario de tu trabajo, más que por el cumplimiento de sus responsabilidades. El mérito les evalúa en cinco categorías, entre ellas: atención y servicio al cliente, trabajo en equipo, perseverancia, progreso y excelencia. Lo que permite al empleado nominarlo en cualquiera de ellas teniendo relación con las acciones extraordinarias y los fundamentos para poder evaluar si es acreedor de este reconocimiento o no. Además del reconocimiento público al empleado ganador de éste merito, la empresa le patrocina cualquiera de estas tres opciones: desayuno, comida o cena con la familia directa de la persona; donde el propósito es hacer participe de los logros a su respectiva familia.

Esta estrategia, ha tenido resultado aunque no el deseado, ya que la disposición para postular a un compañero (a) de trabajo limita la participación.

- *Estrategia de Calidad Organizacional*, ésta tiene por objetivo desarrollar un ambiente de trabajo agradable y eficiente, el cual permita un correcto desempeño de las operaciones diarias en la organización. Está basada completamente en la metodología japonesa de las 5 S donde se pone en práctica los siguientes puntos; clasificación, orden, limpieza, estandarización y autodisciplina.

E. Plan Estratégico

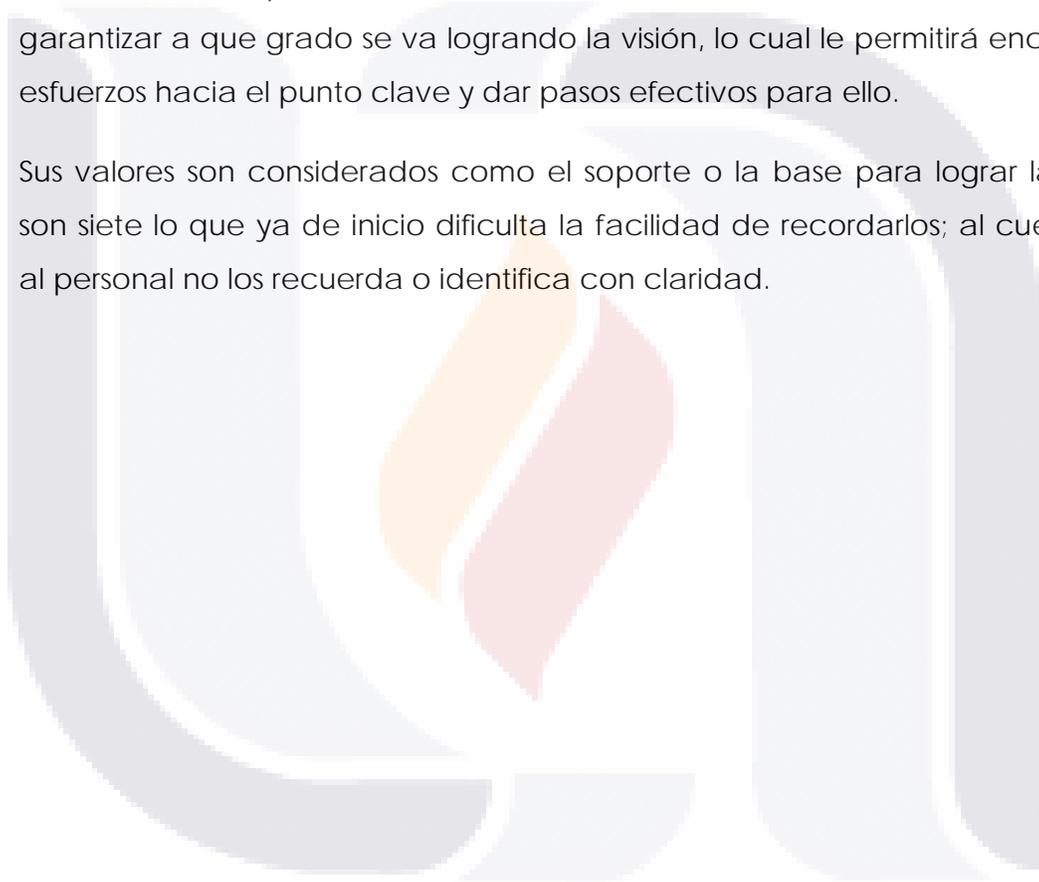
La organización tiene muy bien definida su misión, visión y valores. Su misión “promover y proveer los medios para disfrutar ambientes limpios, seguros, productivos y recreativos, mediante una organización dinámica, que genera productos y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes.” En ella

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

integra con cuatro conceptos la gama de soluciones que comercializa y forma en que desempeña para lograrla. (Ver anexo D1)

Su visión, "consolidarnos como líderes en el mercado, con todos los productos y servicios de GD®, mantener dicha posición mediante la creación de sinergias, la integración y desarrollo del factor humano, aprovechando las innovaciones tecnológicas, para apoyar el desarrollo sustentable de nuestros clientes." En este punto no se tiene con toda claridad los factores a medir para garantizar a que grado se va logrando la visión, lo cual le permitirá encaminar esfuerzos hacia el punto clave y dar pasos efectivos para ello.

Sus valores son considerados como el soporte o la base para lograr la visión son siete lo que ya de inicio dificulta la facilidad de recordarlos; al cuestionar al personal no los recuerda o identifica con claridad.



3.3 Resultados Etapa 3 Contraste de Información Recolectada y Analizada de acuerdo al Objetivo de éste Caso de Estudio

Previamente desarrollado cada método para este caso de estudio y analizados los resultados obtenidos en cada uno; se encontró que la cultura laboral actual en GD® tiene impacto en su nivel de productividad. El mayor impacto es en las diversas áreas que confirman la organización. Cabe mencionar que aunque tiene un sistema de trabajo y líneas de comportamientos a través de sus políticas, estrategias y plan estratégico, es clara la falta de atención e involucramiento, según los resultados obtenidos, que el sistema actual de trabajo y la propia cultura muestran escasa planeación y en algunos casos nula, falta de organización, información y sobre todo comunicación que le permita cerrar sus ciclos de operación, ya que cada colaborador y área se desempeña sin tener una base de la cual partir y medir un progreso continuo y constante tanto de la área de trabajo como de la organización en general. (Ver ilustración 31)



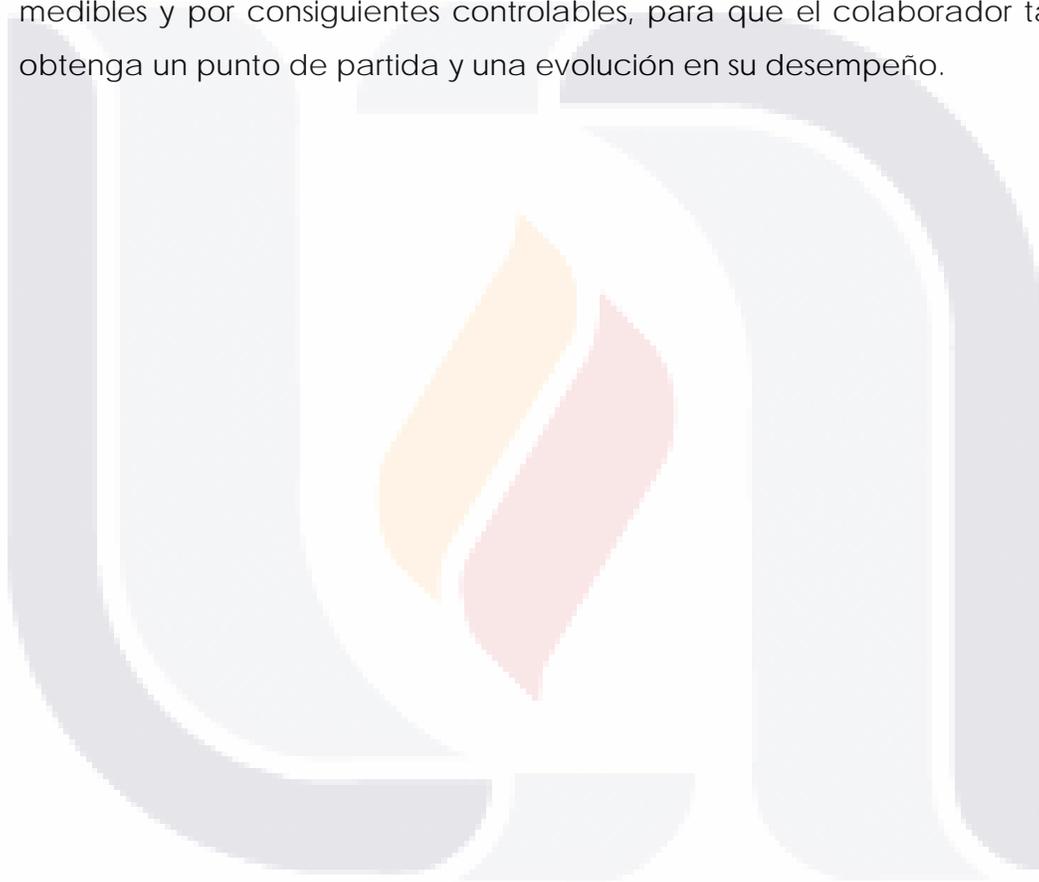
Ilustración 31: Contraste de Resultados del caso de estudio GD®
Fuente: Elaboración propia.

3.4 Recomendaciones

De acuerdo a los resultados obtenidos y tomando como base el contraste de los mismos (ver anexos de A, B y D); algunas recomendaciones para GD® una vez que se ha identificado sus factores de influencia son las siguientes:

- 1.- Desarrollar una planeación en cada área de trabajo, de tal manera que se involucre al personal a ser participe activo de lograr las acciones encaminadas al objetivo (s) establecido(s).
- 2.- Desarrollar reuniones periódicas departamentales, en las cuales se traten temas de interés común y general, y que puedan contribuir o estar truncando el flujo de trabajo; de ésta forma podrá reforzarse la comunicación y las relaciones interpersonales, lo cual contribuye positivamente al trabajo en equipo.
- 3.- Que los líderes establezcan metas estándares y medibles, que impulsen a un mayor esfuerzo tanto individual como de equipo para lograrlas.
- 4.- Acompañar el punto anterior con programas y estimular de desarrollo personal y profesional que permitan crecer al empleado y por ende a la organización. Algunos puede ir encaminados a un plan de carrera, promoción, liderar proyectos; donde el objetivo que tienen en común es motivar al colaborador e ir desarrollando habilidades para desempeñarse en un nivel de responsabilidad distinto.
- 5.- Establecer mecanismos adecuados y en relación a las necesidades de cada área de trabajo y sus respectivos procesos, tanto de comunicación e información, de tal forma que los ciclos de trabajo de cada área o departamento se unan y generen continuidad, eficiencia y eficacia en su cadena de valor.

6.- Con la finalidad de darle continuidad al presente estudio y sobre todo a los resultados obtenidos, se recomienda generar un historial y establecer tanto métricas y objetivos específicos que la organización desee estar reevaluando con el propósito de visualizando una mejoría en la productividad organizacional. Parte de la continuidad será evaluar la cultura laboral por lo menos una vez al año y de igual manera revisar su esquema actual de la evaluación del desempeño, tal forma que los parámetros a evaluar sean medibles y por consiguientes controlables, para que el colaborador también obtenga un punto de partida y una evolución en su desempeño.



CONCLUSIONES

Finalizado el estudio del caso de la empresa GD® y de acuerdo con el objetivo general y los objetivos específicos pretendidos en este trabajo práctico, se plasman a continuación las conclusiones generales.

De acuerdo a la pretendido en el objetivo específico número uno; en la cultura laboral de la empresa GD® se tiene muy claro su modelo de negocio, así como lo que respecta a su plan estratégico integrado por su misión, visión, valores organizacionales y su código de conducta. De igual forma, tiene muy claros sus objetivos, entre los cuales se destaca el brindar la mejor atención, servicio y productos a sus clientes de la mano con el desarrollo y bienestar de todos los que integran su equipo de trabajo, lo cual forma parte de su esencia de empresa familiar.

En lo que refiere al desempeño, conductas y comportamientos; se han identificado factores clave en la cultura laboral de GD®. Los factores considerados en este caso de estudio como claves y que influyen la productividad de la organización, tienen relación directa con los valores organizacionales, específicamente con el valor de responsabilidad y armonía (ver anexo D1). Esta relación se define al momento del análisis de los resultados tanto de la valuación de cultura laboral como del método de entrevista que se aplicó a los líderes de áreas (Ver anexos A1-A12). Los factores clave identificados como influyentes en la productividad organizacional son:

- Ausencia de una buena comunicación
- El flujo inadecuado de la información
- Falta de involucramiento de cada colaborador

Estos inciden directamente en la productividad de la organización.

El grado de influencia en la productividad que se establece como el objetivo específico número dos es éste caso de estudio, ha resultado del contraste de los

resultados y análisis de la evaluación de cultura laboral, método de la entrevista y evaluación de desempeño. Lo anterior contribuye a definir que, se torna difícil lograr que las diversas áreas de la organización generen y mantengan interdependencia de sus actividades y proyectos en función a los objetivos generales de la organización, lo cual impide trabajar de forma conjunta y lograr de forma eficiente los objetivos organizacionales. Por otro lado, el grado de influencia de los factores clave como la buena comunicación, flujo de información e involucramiento del colaborador, es de gran valor para el desarrollo de acciones enfocadas a mejorar la efectividad y eficacia de la organización. La comunicación efectiva, la información veraz en tiempo y forma, son parte de aspectos vitales en la organización, entre los cuales mencionamos la interrelación e interdependencia entre las áreas y los respectivos colaboradores, los cuales facilitan y brindan claridad para desarrollar planeaciones en lo individual como en la contribución a un equipo de trabajo.

En lo que refiere a la parte de los procesos que están inmersos en la organización y los cuales también han sido sujetos de la influencia de la cultura laboral misma que, no ha permitido el cierre de sus respectivos ciclos en sus procesos de trabajo; es decir, el proceso se da por hecho haber concluido sin cuidar el grado de cumplimiento y la continuidad operativa en cada área de la empresa y más aún en todo su sistema de trabajo.

Cabe mencionar que el estilo de mando que se desarrolla en GD®, es clave para el desarrollo no solo de un equipo de trabajo sino de toda la organización. Es la guía de la forma de trabajo en que cada área se desempeña lo cual a su vez se proyecta en los resultados de todo el sistema de trabajo que comprende la empresa. Es importante mencionar que las principales guías que tiene la compañía para lograr sus objetivos y realizar mejoras que le impulsen para desarrollarse y seguir creciendo son sus líderes, de los cuales se tiene una severa falta de planeación estratégica, incluso poco práctica para involucrar al personal del respectivo equipo que se tienen a cargo en cada caso. Sin embargo, la falta de refuerzo y desarrollo de estrategias que impulsen y generen

un mayor efecto en cada uno de ellos y hacia los objetivos organizacionales es escasa.

El panorama actual plasmado como el objetivo específico número tres; concluye que, hoy en día los colaboradores como las áreas en conjunto con sus formas de guiarse y desarrollar sus respectivas tareas, realizan esfuerzos aislados en los diversos procesos de la organización. Lo anterior, no contribuye a desarrollar una planeación y estrategias que logren sinergia en cada esfuerzo que se realiza por colaborador, área y sus procesos de tal forma que permita mejorar los resultados y por ende el nivel de productividad. Por lo tanto, los esquemas actuales de trabajo que desarrolla la organización ya no son verdaderamente productivos y los cuales habrá que reevaluar y así plantear objetivos que, basados en las necesidades, exigencias y expectativas de un mercado globalizado, sean medibles y sean un parámetro mejorar el desempeño de colaborador, área o incluso la forma de llevar a cabo un proceso.

En GD® es importante prestarle atención a las áreas de oportunidad enfocadas al equilibrio y cuidado de los resultados organizacionales. Es aquí, donde se aprecia debilidad, se ha dejado de lado fortalecer y profesionalizar a la empresa. En la organización se comprende los valores, creencias y principios; más no se le ha dado un valor a la parte que refiere a normas, políticas entre otros temas como las estrategias, planeaciones, nuevos esquemas de trabajo, que pueden contribuir para ser una guía en el comportamiento y desempeño organizacional, los cuales le ha sido complejo enfrentarlos.

Considerando el análisis realizado y cumpliendo el objetivo general; los factores clave identificados e inmersos en la cultura laboral de GD® afectan la productividad de la organización, generándole desventaja competitiva. Sin embargo, GD® tiene la infraestructura y el potencial para desarrollar e implementar un plan de acción que le permita reestablecer procesos, políticas y lineamientos y métricas que renueven su cultura laboral y sumen esfuerzos para lograr los objetivos organizacionales y de esta forma actuar de forma efectiva en

sus procesos y/o esquema de trabajo, afrontando exitosamente y dando respuesta a los cambios internos como externos.



GLOSARIO

Actitud: Disposición de ánimo manifestada de algún modo. Pág. 4, 5, 34-36, 51-55, 59, 61, 62, 65, 69, 76, y 77.

Apalancamiento: Efecto palanca, mide las consecuencias que las variaciones de ciertos costes fijos provocan sobre las variaciones en el resultado empresarial. Pág. 29.

Aptitud: Capacidad para operar competentemente en una determinada actividad. Pág. 44, 51, 69 y 126.

Artefacto: Del latín *arte factum* 'hecho con arte'. Pág. 26-28.

Cambio: Acción y efecto de modificar, sustituir, reemplazar e intercambiar. Pág. 4, 9-13, 17, 23, 25, 28, 35, 42-45, 48, 58, 68, 70, 72, 73, 75, 76, 80, 82 y 89.

Clave: Noticia o idea por la cual se hace comprensible algo que era enigmático. Pág. 7, 9, 11, 14, 16, 17, 20, 23, 26, 31, 37, 53, 66, 84, 88 y 89.

Comunicación: Trato, correspondencia entre dos o más personas. Págs. 7, 13, 26, 32, 35, 36, 39, 42, 48, 54, 60, 67, 69-71, 76, 77, 79, 82, 85, 86, 88 y 89.

Contingencia: Posibilidad de que algo suceda o no suceda. Págs. 88 y 95

Control: limitación, verificación o supervisión de algo o alguien. Pág. 7, 8, 19, 27, 30, 42, 53, 56, 75, 76, 78, 79, 82 y 87.

Cultura laboral: Comportamiento de empleados o equipo de trabajo de una organización, determinado por sus valores, creencias y normas. Pág. 1, 3, 7, 9-10, 12-17, 24-26, 28, 29, 32, 34, 39-40, 64, 78, 82, 84, 87, 88 y 89.

Cultura: Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc. Pág. 9, 10, 13, 14, 25-29, 31, 32, 34, 38, 40, 43-45, 55, 64, 78 y 85.

Debilidad: Carencia de energía o vigor en las cualidades o resoluciones del ánimo. Pág. 37, 48-49, 66 y 89

Desempeño: realización de las funciones propias de un cargo o trabajo. Pág. 2, 3, 7, 15, 17, 18, 21-24, 32, 33, 35-38, 43, 55, 65, 69, 74-78, 82, 83, 85, 87 y 90.

Equipo: Grupo de dos o más personas organizado para cumplir un objetivo común. Págs. 7, 10, 11, 18, 23, 26, 35-38, 40, 42, 43, 46-49, 51-56, 60-63, 65-73, 75-77, 82, 83, 86, 88-90.

Estrategia: En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Pág. 8, 13, 15, 21

Gestión: Acción y efecto de administrar recursos humanos, materiales, etc. Pág. 10, 27 y 95.

Globalización: Tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales. Pág. 14, 17, 29, 95.

GPTW: Great Place To Work®. Pág.30

Incide: cuando existe causa efecto o incurre algo en alguna cosa. Págs.21, 69, 87-88.

Innovación: Creación o modificación de un de algo, ejemplo: producto, servicio, proceso.

Interrelación: correspondencia mutua entre personas, servicios y procesos. Págs. 21, 74 y 88.

Liderazgo: Habilidad gerencial o directiva de una persona para influir en la personas o equipo e incentivarlas para trabajar de forma entusiasta por un objetivo común. Pág. 4, 7, 12, 31, 32, 34, 35-37, 49, 50, 60 y 66-70.

Meta: Fin a que se dirigen las acciones o deseos de alguien.

Métodos: Procedimiento que se sigue para decir o hacer con orden, hallar la verdad y enseñarla. Págs. 9, 19, 22, 32, 34, 36, 38, 40, 48, 68, 74, 85 y 88.

Misión: describe el propósito y el negocio actual de la empresa.

Modelos: Esquema teórico y punto de referencia para imitarlo o reproducirlo. Págs. 9, 20, 28, 29 y 60.

Objetivos: metas de desempeño de una organización; resultados y productos que se quieren lograr. Págs. 8, 14-15, 18, 20, 21, 23, 30, 32, 34-35, 37-39.

Organización: Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines. Págs. 7, 9, 11-17, 19-34, 36, 37, 40, 42-48, 53, 55-58, 65, 66, 69, 80, 82, 83 y 85-90.

Paternalismo: Tendencia a aplicar las formas de autoridad y protección propias del padre en la familia tradicional a relaciones sociales de otro tipo; políticas, laborales, etc. Pág. 67

Plan estratégico: expresa la dirección futura de la organización, propósito del negocio, metas de su desempeño y su estrategia. Pág. 137

Planeación: Proceso metódico para obtener un objetivo determinado. Pág. 4, 14, 21, 22, 31, 34, 36, 37, 39, 43, 44, 46, 58, 68, 69, 70, 72, 82, 85, 86, 89 y 90.

Proactividad: actitud en la que el sujeto u organización asume el pleno control de su conducta de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias del contexto. Pág. 103

Proceso: Conjunto de pasos sucesivos de una operación o actividad. Págs. 12, 14, 20 y 28.

Productividad: Relación entre lo producido y los medios como mano de obra, materiales, energía, etc. Págs. 1, 4, 7, 9, 13-7, 25, 32-33, 40, 52, 55, 66, 85, 87-89.

Profesionalizar: Dar carácter de profesión a una actividad. Pág.89

Resultado: Efecto, consecuencia de un hecho, operación o deliberación. Págs. 9, 15, 16, 18, 19, 21, 24, 31, 33, 34, 37-40, 42, 45, 48, 51, 54-56, 60, 63-74, 77, 82, 83 y 85-90.

Sinergia: Acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales. Pág. 83

Trust Index ©: Programa de evaluación patentado por GPTW.

BIBLIOGRAFÍA

- A. Everett, E. A. (1985). *Productividad y calidad, su medición como base del mejoramiento*. México: Trillas.
- B. Angeles, A. P. (s/f de 2012). <http://www.sharedaction.org/>. Obtenido de Share Action: http://www.sharedaction.org/contentOnly/images/httpdocs/accionmutua/pdf/Grupos_de_Enfoque_Efectivos.pdf
- C. Benjamín, E. & Fincowsky, F. (2009). *Organización de Empresas*. México, D.F.: McGraw Hill.
- D. Bredrup, H. (1995). *Competitiveness and Competitive advantage*. Londres: Chapman & Hall.
- E. Cantú, H. (2001). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. McGraw Hill.
- F. CCyTA. (13 de marzo de 2013). *Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia*. Obtenido de www.enplanta.com: <http://www.enplanta.com/index.php/modules-positions/que-es-productividad.html>
- G. Davis, K., & W. Newstrom, J. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (11a ed.). México, D.F.: McGraw Hill.
- H. Denison, D. R. (2011). *Denison Consulting, LLC*. Obtenido de Denison Consulting, LLC.: www.denisonconsulting.com
- I. EANPC. (1959). *Asociación Europea de Centros Nacionales de Productividad*. Obtenido de En Planta: www.enplanta.com
- J. Fernández, S. (2001). *Autonomía en el aprendizaje y enfoque por tareas*.
- K. FMI. (abril de 2000). *Fondo Monetario Internacional*. Recuperado el 06 de junio de 2013, de <https://www.imf.org>: <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/esl/041200s.htm>
- L. García, S., & Dolan L., S. (1997). *La dirección por valores*. España: MacGraw Hill.
- M. Griffin, R., & Ebert, R. (2005). *Negocios*. México: Pearson Prentice Hall.
- N. INEGI. (2013). *Indices de productividad laboral y del costo unitario de la mano de obra 2012*. En INEGI/STPS. México.

- O. Jiménez, M. I. (2010). El cambio organizacional. *El cambio organizacional*.
- P. Koontz, H., & Wehrich, H. (1998). Administración una perspectiva global. En H. Koontz, & H. Wehrich. México, D.F., México: McGraw Hill.
- Q. Kotter, J. (1986). Leading Change. En J. P. Kotter. Harcard Business School Press.
- R. Krugman, P. (1994). *OECD*. Obtenido de www.oecd.org: www.oecd.org/std/productivity-stats/40526851.pdf
- S. Mali, P. (1978). *Improving total productivity: MBO strategies for business*.
- T. México, B. d. (s.f.). *Banco de México*. Obtenido de www.banxico.org.mx
- U. Moskowitz, R. L. (1990). *A Great Place to Work: What Makes Some Employers So Good - And Most So Bad?* E.U.: Avon Books.
- V. OCDE. (Mayo de 2011). <http://www.oecd.org/>. México: OCDE Publishing. Obtenido de http://www.oecd-ilibrary.org/economics/estudios-economicos-de-la-ocde-mexico-2011_9789264115934-es
- W. Phegan. (21 de agosto 2001. Alvarez Valverde, Shirley Valverde de 1998). *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología*. Obtenido de .unmsm: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/human/alvarez_v_s/cap3.htm
- X. Pritchard, R. (1990). *Measuring and Improving Organizational Productivity*. Estados Unidos.
- Y. RAE. (2001). *Real Academia Española*. Obtenido de Real Academia Española: <http://rae.es>
- Z. Robbins, S. (2009). Comportamiento Organizacional. En S. R. Judge, *Comportamiento Organizacional*. PEARSON Educación.
- AA. Ruch, W., Everett, A., & Hershauer, J. (1997). *Productividad y Calidad, su medición como base del mejoramiento*. México, D.F.: Trillas.
- BB. S. Williams, R. (2003). *Rendimiento del personal, diseño, implantación y gestión*. Madrid, España: Thompson.
- CC. Salazar, J. G., & Guerrero, J. C. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. <http://scielo.sld.cu>, 67-75.

- DD. Shapira, M. &. (1992). A Framework for integrated Risk Management in International Business. *Journal International Business Studies*.
- EE. Shein, E. H. (1992). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review* 25:2, 3.
- FF. SIMAPRO. (2011). <http://simapro.oit.org.mx/>. Obtenido de SISTEMA INTEGRAL DE MEDICION Y AVANCE DE LA PRODUCTIVIDAD: http://simapro.oit.org.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=172&Itemid=143
- GG. STPS. (1994). Aspectos Básicos de la Productividad Subsecretaria B . *Publicación "Aspectos Básicos de la Productividad" Subsecretaria B – Dirección General de Capacitación y Productividad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.* .
- HH. STPS. (1994). *Observatorio de la Capacitación*. Obtenido de Secretaria del Trabajo y Previsión Social: [http://observatoriodelacapacitacion.stps.gob.mx/oc/PDF%5CExtractos_de_publicaciones\(Productividad\)%5C03_Aspectos_basicos_de_productividad.pdf](http://observatoriodelacapacitacion.stps.gob.mx/oc/PDF%5CExtractos_de_publicaciones(Productividad)%5C03_Aspectos_basicos_de_productividad.pdf)
- II. Sumanth, D. (1999). *Administración para la productividad total; un enfoque sistémico y cuantitativo para competir en calidad, precio y tiempo*. México: Continental.
- JJ. TheGreatPlaceToWork, G. (22 de Febrero de 2012). *Visión Estratégica para Enfocar el Cambio*. México, D.F., México.
- KK. Werther, W., & Davis, J. (1996). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México, D.F.: McGraw Hill.

ANEXOS

ANEXO A ENTREVISTA

- Anexo A1-Jefe de Sistemas y Soporte
- Anexo A2- Jefe de Almacén y Logística de Embarques
- Anexo A3-Jefe de Compras y Logística de Importaciones
- Anexo A4- Director de Operaciones
- Anexo A5- Gerente de Recursos Humanos y Materiales
- Anexo A6- Jefe de Tesorería
- Anexo A7- Contralor
- Anexo A8- Gerente Regional de Ventas
- Anexo A9- Gerente de Ventas
- Anexo A10-Director Comercial 1
- Anexo A11-Director Comercial 2
- Anexo A12-Director General Corporativo

ANEXO B RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

ANEXO C ORGANIGRAMA

- Anexo C1-Organigrama Corporativo
- Anexo C2-Organigrama de Dirección Administrativa
- Anexo C3-Organigrama de Dirección Operativa
- Anexo C4- Organigrama de Dirección Comercial

ANEXO D PLAN ESTRATÉGICO

- Anexo D1-Plan Estratégico GD

ANEXO A ENTREVISTA

Tabla 8 Anexo A1-Jefe de Sistemas y Soporte

JEFE DE SISTEMAS Y SOPORTE	
1. Tipo de liderazgo	
§ ¿Qué es el liderazgo?	La capacidad de ordenar, administrar proceso de cualquier tipo, vida propia.
§ Liderazgo y Administración, ¿Cuál es la diferencia entre ellos?	Directamente proporcional una de la otra, mientras mejor estés administrado tendrás un mejor liderazgo y viceversa.
§ ¿Cuál es su estilo de liderazgo?	Me gusta ser parejo en lo que refiere a la mayor parte de toma de decisiones y brindar la confianza, y pueden desarrollar su propio liderazgo y puedan desempeñar actividades sin su supervisión directa.
§ ¿Piensa que un líder puede estar orientado tanto a la tarea como a las personas?	Definitivamente, bienes que tener la capacidad de liderar ambos a la vez
§ ¿Cree que hay situaciones en las que el líder tiene que elegir uno de los dos estilos? (personas o tareas)	Si se ha dado el caso, dependiendo de las circunstancias, de la persona y de alta prioridad de la persona, pero cuando son tareas que se tengan que entregarse.
§ ¿Qué fortalezas y debilidades puede encontrar en su estilo de liderazgo?	Fortalezas: dar el voto de confianza a su gente para tomar decisiones, las jerarquías implican ciertas capacidades para decidir, brinda la confianza para realizar ciertas decisiones, brindar capacidad de decisión para decidir cuando no está presente. Debilidades: la confianza puede ser en contra en los malos resultados.
§ ¿Piensa que su estilo de liderazgo cambiará con el tiempo? ¿Por qué?	No, pero le gustaría evolucionar, y la relación de jefe - subordinado han sido lo correcto en la capacidad de decisiones.
§ ¿Quién considera tiene mayor ventaja para desarrollar un liderazgo eficaz, el hombre o la mujer?	Considero que son iguales.
2. Estrategia de trabajo	
§ Defina en dos conceptos su estrategia de trabajo.	Especie de algoritmo para logra una meta más eficaz y optima, recursos, tiempo,
§ ¿Cualidades buscar para integrar su equipo de trabajo?	Iniciativa, innovación, disponibilidad.
§ ¿Comparte o concilia su estilo de liderazgo con algún colega, dentro o fuera de la organización?	Externa, se ha dado más, generalmente surge el tema, desde el enfoque emitido o a forma de sugerencia. Internamente solo cuando se presentan circunstancias problemáticas.
§ ¿Qué elementos considera universales en el liderazgo?	Conocimiento de las cosas, desde el inicio hasta el fin, para tener la capacidad de manejar el proceso. Empatía, ponerse en los zapatos del otro para comprender mejor y lograr los resultados. Inteligencia

JEFE DE SISTEMAS Y SOPORTE

§ ¿Cómo define una mejora adecuada? Aquella que optimizo todo lo necesario para cumplir el objetivo.

§ ¿Cómo define un trabajo insatisfactorio? Sin trabajo que no se logró.

6. Logros más importantes

§ ¿Cuál es o ha sido el logro más importante en su puesto como líder? El haberle otorgado la confianza y ser el responsable de la administración de la parte informática de las sucursales.

§ ¿Qué factores y actores considera han intervenido para que ello sucediera? Apoyo económico, todo un equipo de trabajo detrás interno, trabajo en equipo. Actores el jefe inmediato, equipo de colaboración.



Tabla 9 Anexo A2- Jefe de Almacén y Logística de Embarques

JEFE DE ALMACEN Y LOGITICA DE EMBARQUES	
1. Tipo de liderazgo	
§ ¿Qué es el liderazgo?	Es la persona tiene a cargo de personal y a su vez la lleva a una meta o punto y todos hagan su mejor esfuerzo y el objetivo se realice lo mejor posible.
§ Liderazgo y Administración, ¿Cuál es la diferencia entre ellos?	Líder toma decisiones para resolver problemas y buscar soluciones y hacer mejor las cosas, Admón. Es algo que tienes ya establecido, los procesos, Que la persona a cargo se sienta a gusto y haga las cosas con ganas y se sienta satisfecho de su trabajo y le guste. Que los apoye.
§ ¿Cuál es su estilo de liderazgo?	Debe cumplir el objetivo y ver el lado humano y las personas hagan las cosas de la mejor manera y llegar al objetivo.
§ ¿Piensa que un líder puede estar orientado tanto a la tarea como a las personas?	Puede ser que sí, pero no le ha tocado.
§ ¿Cree que hay situaciones en las que el líder tiene que elegir uno de los dos estilos? (personas o tareas)	Fortalezas: la decisión, claridad en el objetivo, hacer sentir al personal como importantes e involucrarlos.
§ ¿Qué fortalezas y debilidades puede encontrar en su estilo de liderazgo?	Si, para mejorar porque el solo hecho de aprender cosas nuevas tienes que aprender y vas mejorando.
§ ¿Piensa que su estilo de liderazgo cambiará con el tiempo? ¿Por qué?	No, los dos tienen la misma capacidad y oportunidad de hacer lo mejor o no, dependerá de cada quien.
§ ¿Quién considera tiene mayor ventaja para desarrollar un liderazgo eficaz, el hombre o la mujer?	
2. Estrategia de trabajo	
§ Defina en dos conceptos su estrategia de trabajo.	Es ver el objetivo y analizar todo lo que lleva para llegar al objetivo y todos los puntos y sobre eso trabajar para lograrlo.
§ ¿Cualidades buscar para integrar su equipo de trabajo?	Disposición, que le guste lo que hace, el ánimo que sean alegres y entusiasta y que sepan que se trabaja sobre objetivo y se busca cumplir.
§ ¿Comparte o concilia su estilo de liderazgo con algún colega, dentro o fuera de la organización?	Sí, he platicado con personas para conocer cómo manejar al personal y le sirve para aprovechar lo bueno y aplicarlo en su área.
§ ¿Qué elementos considera universales en el liderazgo?	Disponibilidad, actitud, ambición en función de mejora y terminar las cosas, compañerismo y empatía, decisión firme.
§ ¿Qué es lo que constituye un buen desempeño?	Es que al término de tu jornada concluyas tu trabajo bien, sin errores sin hacerlas dos veces, en tiempo y en forma.
3. Tipo de planeación de trabajo	

JEFE DE ALMACEN Y LOGITICA DE EMBARQUES

- § ¿Cómo es la planeación de su trabajo? Las cosas más importantes por prioridades, cosas del día posteriormente y al final terminar los pendientes de la mejor forma para no hacerlas dos veces.
- § ¿Cómo es la planeación de su área? Los muchachos ya tienen sus actividades, posterior a ello se les asignan actividades que se solicitan con carácter de urgencias o caso especiales. Se planea la actividad del día a día y asignan movimientos que no están contemplados en la actividad diaria.
- § ¿De qué forma garantiza el logro de los objetivos? Sin descuidar el trabajo diario y no se puede detener... asignan como tiempo y espacio para poder realizar otras actividades. De acuerdo a la fecha de entrega que se comprometió se busca cumplirlo los más exacto posible.

4. Administración de tiempo

- § ¿De qué forma organiza:
 - Tareas diarias Organizar primero el trabajo de la gente por la mañana, después trabajo sobre su actividad directa.
 - Compromisos pactados En base a tiempos, porque se plasman fechas tentativas pero también influyen en el trabajo diario.
 - Administración de su equipo de trabajo En base a sus habilidades y lo que saben se asignan tareas y actividades.

5. Resultados del puesto

- § ¿Qué factores considera que intervienen en el logro se los resultados del equipo de trabajo a su cargo? Proveedores (paquetería), el tiempos para descargar y recibir (embarques de frontera), que los administradores envíen sus requisiciones en tiempo para que la mercancía pueda irse.
- § ¿De qué forma realimenta sobre las áreas de oportunidad y cómo decide las acciones a implementar? Analizo el problema, pregunto por qué y si necesita alguno para que no vuelva a suceder. Se analiza y busca la mejora. Busca mucho las ideas de las personas son muy valiosas por ser los expertos en lo que hacen.
- § ¿Cómo define una mejora adecuada? Llegar al objetivo y tomar en cuenta a las personas y su punto de vista para mejorar y que le objetivo sea lo mejor y el mejor resultado.
- § ¿Cómo define un trabajo insatisfactorio? Cuando no quedas completamente satisfecho de lo que hiciste.

6. Logros más importantes

- § ¿Cuál es o ha sido el logro más importante en su puesto como líder? Lograr el inventario solicitado del proveedor.
- § ¿Qué factores y actores considera han intervenido para que ello sucediera? El personal auxiliar del área, sistema creswin para tener un previo y facilitar la información de las piezas. Falto más tiempo únicamente.

Tabla 10 Anexo A3-Jefe de Compras y Logística de Importaciones

JEFE DE COMPRAS Y LOGISTICA DE IMPORTACIONES

1. Tipo de liderazgo

§ ¿Qué es el liderazgo?	Un líder es una persona inteligente y piensa antes de actuar.
§ Liderazgo y Administración, ¿Cuál es la diferencia entre ellos?	La administración es una herramienta para un líder, es la forma en que planea y poder lograr lo los objetivos.
§ ¿Cuál es su estilo de liderazgo?	Basado en la comunicación, tratando de que la gente participe conmigo, integrado a la gente en el trabajo diario y son parte de las funciones
§ ¿Piensa que un líder puede estar orientado tanto a la tarea como a las personas?	Son en conjunto, el trabajar en forma aislada participando ambas partes.
§ ¿Cree que hay situaciones en las que el líder tiene que elegir uno de los dos estilos? (personas o tareas)	Siempre va a la par del trabajo con las personas, no se puede trabajar solo en él.
§ ¿Qué fortalezas y debilidades puede encontrar en su estilo de liderazgo?	Fortalezas: comunicación, confianza, motivación, reconociendo su trabajo para seguir mejorando en su trabajo. Debilidad: soy muy confiada, no siempre es lo mejor y ha sido contraproducente.
§ ¿Piensa que su estilo de liderazgo cambiará con el tiempo? ¿Por qué?	Si, lo que estamos buscando es mejorar, y por lo tanto requiere de cambios. Posiblemente analizar la relación con la gentes, cómo es, trabajar sin conflictos, mejorar la comunicación, reuniones y analizar las relaciones entre colaboradores. Visualizar sus FODA
§ ¿Quién considera tiene mayor ventaja para desarrollar un liderazgo eficaz, el hombre o la mujer?	Ha conocido gentes de ambos géneros con un liderazgo eficaz. Aunque visualiza más a hombres que mujeres.

2. Estrategia de trabajo

§ Defina en dos conceptos su estrategia de trabajo.	Son lineamientos que establecemos de forma alterno para lograr llegar al punto donde queremos llegar, con las oportunidades de reestructurarlos y modificarlos.
§ ¿Cualidades buscar para integrar su equipo de trabajo?	Prioritarias: gente abierta, tener voluntad de hacer las cosas, con hambre de actitud, participativa, ánimo de entrar a todo y sin poner pretextos o encontrar lo malo, gente activa. Las secundarias serian en función de lo que hace falta desarrollar de las prioritarias.
§ ¿Comparte o concilia su estilo de liderazgo con algún colega, dentro o fuera de la organización?	Realmente no, sería interesante compartirlo más no lo ha realizado.

JEFE DE COMPRAS Y LOGISTICA DE IMPORTACIONES

§ ¿Qué elementos considera universales en el liderazgo?
 § ¿Qué es lo que constituye un buen desempeño?

La comunicación, la actitud con el equipo de trabajo y la apertura a tomar riesgos en conjunto.

La confianza (liberta y apoyo del jefe inmediato y la que ejerce como líder en el equipo de trabajo, la gente tiene libertad de desempeñarse, de dar ideas, permitiendo sacar provecho a otros proyectos que se pueden hacer.

3. Tipo de planeación de trabajo

§ ¿Cómo es la planeación de su trabajo?
 § ¿Cómo es la planeación de su área?
 § ¿De qué forma garantiza el logro de los objetivos?

Muchas cosas se trabajan al día, todos los días se toman decisiones, implican tener responsabilidades, la planeación ayudaría a las actividades diarias.

Se trabaja en el día a día y solo se planea cuando hay un conflicto para solucionar para tomar decisiones.

Porque sabemos a dónde se tiene que llegar, y es el esfuerzo que se hace diariamente y dar oportunidad a desarrollar nuevos proyectos.

4. Administración de tiempo

§ ¿De qué forma organiza:

- Tareas diarias
- Compromisos pactados
- Administración de su equipo de trabajo

Dando prioridades y sobre ello organiza tu tiempo. Debido a la importancia a sus funciones y lograr el objetivo del trabajo y producir un beneficio.

Organización con las funciones primordiales y poder asistir a otras actividades, además involucra al personal para poder coordinarse y disponer de tiempos también para ellos.

El trabajo tiene mucha relación y tiene que ver con lo que realiza y terminar por ser compartido, permitiendo apoyarse de forma directa.

5. Resultados del puesto

§ ¿Qué factores considera que intervienen en el logro se los resultados del equipo de trabajo a su cargo?
 § ¿De qué forma realimenta sobre las áreas de oportunidad y cómo decide las acciones a implementar?

Tiene que ver la responsabilidad que existe para dar los buenos resultados, estamos conscientes de que nada puede hacerse a un lado ya que el proceso al final muestra el resultado de un todo.

Todos los días siempre hay esa oportunidad de ver que se está haciendo bien y sobre eso trabajarlo y sirva como motivación. Por qué me ha dado resultado, pidiendo la opinión y acuerdo para manejar o enriquecer involucrando a la gente y mostrándole la importancia de su participación para lograr los resultados.

JEFE DE COMPRAS Y LOGISTICA DE IMPORTACIONES

§ ¿Cómo define una mejora adecuada?

Siempre trata de ver que ha dado resultado anteriormente y ver si es aplicable o no. y de ahí parte para cambiar la estrategia buscando expectativas y ver lo que mejor puede dar resultado.

§ ¿Cómo define un trabajo insatisfactorio?

Trabajo mal hecho, un trabajo no planeado. Cuando existen más de una alternativa y evita revisar otras implicando invertir mucho tiempo, implicado costo y trabajo.

6. Logros más importantes

§ ¿Cuál es o ha sido el logro más importante en su puesto como líder?

El haber disminuido los tiempo de entrega en le depto. Visualizándolo como el más importante.

§ ¿Qué factores y actores considera han intervenido para que ello sucediera?

hubo mucha comunicación con gente externa como interna y compartir la problemática para coordinar con la gente externa (participa en la operación, proveedores, agente aduanal) y poder movilizar de información y operación; teniendo el soporte de la dirección

Tabla 11 Anexo A4- Director de Operaciones

DIRECTOR DE OPERACIONES	
1. Tipo de liderazgo	
§ ¿Qué es el liderazgo?	Llevar un grupo de gentes a un fin procurando llevar a cabo los objetivos y los de
§ Liderazgo y Administración, ¿Cuál es la diferencia entre ellos?	La administración es más especial, aunque piensa que van de la manos... y liderazgo y que los métricos se den.
§ ¿Cuál es su estilo de liderazgo?	Soy exigentes, demasiado humano y paternalista....trato como te gusta que te traten.
§ ¿Piensa que un líder puede estar orientado tanto a la tarea como a las personas?	Puede ser una mezcla.... Tratando de ser el 9.9
§ ¿Cree que hay situaciones en las que el líder tiene que elegir uno de los dos estilos? (personas o tareas)	En el área que soporte... va más a resultados a cliente interno y externos y resultados e indicadores...
§ ¿Qué fortalezas y debilidades puede encontrar en su estilo de liderazgo?	Fortalezas: conocimientos, carácter, debilidad: enojo fácilmente, paternalista
§ ¿Piensa que su estilo de liderazgo cambiará con el tiempo? ¿Por qué?	Ha cambiado un poco. Por situaciones recíprocas.
§ ¿Quién considera tiene mayor ventaja para desarrollar un liderazgo eficaz, el hombre o la mujer?	Ambos pueden desarrollar muy bien los roles, aunque la mujer tiene mayor susceptibilidad.
2. Estrategia de trabajo	
§ Defina en dos conceptos su estrategia de trabajo.	Proactividad, apertura de crítica constructiva, mejorar continuamente, innovar.
§ ¿Cualidades buscar para integrar su equipo de trabajo?	
§ ¿Comparte o concilia su estilo de liderazgo con algún colega, dentro o fuera de la organización?	Con la gente que admiro mucho, le
§ ¿Qué elementos considera universales en el liderazgo?	Conocimientos, comunicación, herramientas de apoyo, el ejemplo, tipo de evaluación, actitud,
§ ¿Qué es lo que constituye un buen desempeño?	reconocimiento de tu trabajo,
3. Tipo de planeación de trabajo	
§ ¿Cómo es la planeación de su trabajo?	Se basa en costos, es más cotidiano, eficiencia de mejores servicios al menor costos., minimizar errores, daño, accidentes. Falta dar tiempo para reinventar...
§ ¿Cómo es la planeación de su área?	Va basado en la capacitación. También es basado en la rutina del día en el desempeño.

DIRECTOR DE OPERACIONES

§ ¿De qué forma garantiza el logro de los objetivos? Parámetros medibles, porcentajes, limitaciones en cursos y sobre ello se monitorea.

4. Administración de tiempo

§ ¿De qué forma organiza:

- Tareas diarias No es muy específico es confiro a la situación o circunstancias, o reportes o problemáticas. O urgencias y contratiempos.
- Compromisos pactados En el área de sistemas ha fallado más, falta de involucramiento, evaluar factores evaluarlos y mediar hasta donde se pueden cumplir.
- Administración de su equipo de trabajo A través de mail, algunas veces les da sus vueltas, falta reunirse de manera personal.

5. Resultados del puesto

§ ¿Qué factores considera que intervienen en el logro se los resultados del equipo de trabajo a su cargo? Situación de México en los últimos 2 o 3 años, inseguridad, situación económica. Y estanca al personal.

§ ¿De qué forma realimenta sobre las áreas de oportunidad y cómo decide las acciones a implementar? Platica, los escucha, y trata de apoyar, a través de mails, reportes, y mantener la comunicación y claridad en las situaciones.

§ ¿Cómo define una mejora adecuada? Que vaya sustentada con información, afectar o no afectar lo menos posible, reducir recursos y tiempos

§ ¿Cómo define un trabajo insatisfactorio? El repetir errores y no aprender, en algo que se supone sabes o se tiene conocimiento. Aquel que no resuelve el problema de raíz.

6. Logros más importantes

§ ¿Cuál es o ha sido el logro más importante en su puesto como líder? Tener una operación de logística fluida, un equipo compacto de trabajo, lograr cuota fija con el agente aduanal, y minimizar costos.

§ ¿Qué factores y actores considera han intervenido para que ello sucediera? El agente aduanal, el equipo de trabajo, su persona y proveedores, proceso. Factores: costos, talento humano, el enfoque familiar de la organización que genera una cultura de compromiso y valor.

Tabla 12 Anexo A5- Gerente de Recursos Humanos y Materiales

GERENTE DE RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES	
1. Tipo de liderazgo	
§ ¿Qué es el liderazgo?	Es aquella persona que lleva a buen término su grupo de trabajo, dando el ejemplo. Sabe hacerse llegar de las personas que sabe hacer las cosas.
§ Liderazgo y Administración, ¿Cuál es la diferencia entre ellos?	En la administración es un proceso, te guías por normas, y el liderazgo puede ser más la intuición, la parte humana.
§ ¿Cuál es su estilo de liderazgo?	Soy tolerante, trabajo por objetivos, no tiene interés en el tiempo sino el resultado, soy abierto un poco desesperado, tiene serio problema de archivo físico teniendo en orden el desorden.
§ ¿Piensa que un líder puede estar orientado tanto a la tarea como a las personas?	Debe ser una mezcla de ambas, coordinando con la gente conociendo a la persona para supervisarla. Confiar en exceso. Al tener un equipo estable y permite conocer o identificar para mediar el exceso d confianza
§ ¿Cree que hay situaciones en las que el líder tiene que elegir uno de los dos estilos? (personas o tareas)	Si tiene situación donde se dedica a una cosa, por ejemplo la tarea de la nómina donde no hay alternativa de cambio alternativa.
§ ¿Qué fortalezas y debilidades puede encontrar en su estilo de liderazgo?	Fortalezas: responsable, puntual, dar ejemplo, muy leal, honesto. Debilidades: desesperado, exceso de confianza, impaciente, desordenado de archivo físico, estresarse en situaciones de revisiones o auditorias, enojón semblante serio o de enojo.
§ ¿Piensa que su estilo de liderazgo cambiará con el tiempo? ¿Por qué?	Ha cambiado, el aprendizaje que le ha cambiado es en la forma diplomática de expresarse hacia los demás sin ser agresivo. A raíz de la propia experiencia antes era más efusivo para responder, a base de reacción. La comparación también ha aprendido para no caer en problemáticas individuales.
§ ¿Quién considera tiene mayor ventaja para desarrollar un liderazgo eficaz, el hombre o la mujer?	No debe de haber ventaja, ambos tienen virtudes y defectos, pero considera que hay más oportunidad en el hombre que en la mujer, pensando que la cultura de la sociedad y el machismo.
2. Estrategia de trabajo	
§ Defina en dos conceptos su estrategia de trabajo.	Es la parte de planeación para llegar a los objetivos, adonde quiero llegar, que necesito, a quien necesito, y por qué lo necesito. Seguir los pasos planteados, revisar y realimentar.
§ ¿Cualidades buscar para integrar su equipo de trabajo?	Conocimientos, empatía, que le guste trabajar por resultados.
§ ¿Comparte o concilia su estilo de liderazgo con algún colega, dentro o fuera de la organización?	En ocasiones cuando platicas algún problema externa lo que haría en el lugar de otro.

GERENTE DE RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES

§ ¿Qué elementos considera universales en el liderazgo? Firme en sus decisiones y abierto a la realimentación, empático, tener conocimientos, responsabilidad, diplomático, persuasivo y convencedor, facilidad de relación, de palabra y ser capaz de exponer temas en público. Honesto

§ ¿Qué es lo que constituye un buen desempeño? Tener buenos resultados y ambiente laboral sano.

3. Tipo de planeación de trabajo

§ ¿Cómo es la planeación de su trabajo? Es por prioridades, en muchas ocasiones son fechas establecidas, cuando hay contratiempo dependerá de la situación y circunstancias para darle atención y prioridad. Mucho depende para reajustar actividades causadas por situaciones fuera del alcance,

§ ¿Cómo es la planeación de su área? Nomina es por fechas y prioridades (asistencias, vales, nominas, declaraciones, contabilidad). Hace tres años que no se toma el tiempo para atenderlas y dar seguimiento. Se consume mayor tiempo en operación que en planeación

§ ¿De qué forma garantiza el logro de los objetivos? En las actividades calendarizadas estar pendiente del trabajo y cierre en tiempo y forma. En la parte de despido es la más difícil para garantizar el objetivo.

4. Administración de tiempo

§ ¿De qué forma organiza:

- Tareas diarias Por prioridades y lo calendarizado, en casos extraordinario y basado en la importancia decides atenderla o posponerla.
- Compromisos pactados Ajustas tus labores, adelantar o atrasarse.
- Administración de su equipo de trabajo Por calendario y flujo y cantidad de trabajo, en basado en el trabajo y reporte del personal.

5. Resultados del puesto

§ ¿Qué factores considera que intervienen en el logro se los resultados del equipo de trabajo a su cargo? La información, herramientas tecnológicas, recursos monetarios.

§ ¿De qué forma realimenta sobre las áreas de oportunidad y cómo decide las acciones a implementar? Cuando es situación de resultado físico y basado en calendario se reajusta en común acuerdo y considerando el objetivo. En cuestión de actitud es mas en platica, sugerencia. Analiza la situación y de ahí ve la forma de confrontar y evitar que siga. Y en la parte de trabajo lo toma basado resultado.

§ ¿Cómo define una mejora adecuada? La que resuelve el problema en tiempo y forma y que no genere mayor gasto.

GERENTE DE RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES

§ ¿Cómo define un trabajo insatisfactorio? No satisface las necesidades y no cumple los requerimientos.

6. Logros más importantes

§ ¿Cuál es o ha sido el logro más importante en su puesto como líder? No hay diferencias sustanciales con el IMSS, hay mayor control y el trabajo en equipo.

§ ¿Qué factores y actores considera han intervenido para que ello sucediera? Factores: el conocimiento de la gente, la responsabilidad, el trabajo por objetivos y la disponibilidad. Actores: el apoyo de la dirección, jefe inmediato, subalterno.



Tabla 13 Anexo A6- Jefe de Tesorería

JEFE DE TESORERIA	
1. Tipo de liderazgo	
§ ¿Qué es el liderazgo?	Es la cualidad o habilidad de saber dirigir, guiar o encausar para lograr un objetivo o una meta
§ Liderazgo y Administración, ¿Cuál es la diferencia entre ellos?	El liderazgo dirige para lograr un objetivo, y la administración es la encargada de administrar los recursos con que cuenta una entidad
§ ¿Cuál es su estilo de liderazgo?	Por medio del ejemplo y motivación
§ ¿Piensa que un líder puede estar orientado tanto a la tarea como a las personas?	Si
§ ¿Cree que hay situaciones en las que el líder tiene que elegir uno de los dos estilos? (personas o tareas)	No
§ ¿Qué fortalezas y debilidades puede encontrar en su estilo de liderazgo?	Las fortalezas que encuentro es que hacemos una unidad, hacemos equipo, se puede prestar al abuso si no se tiene la distancia adecuada
§ ¿Piensa que su estilo de liderazgo cambiará con el tiempo? ¿Por qué?	Posiblemente, en caso de no ver resultados, o darme cuenta que necesito implementar o modificar el método
§ ¿Quién considera tiene mayor ventaja para desarrollar un liderazgo eficaz, el hombre o la mujer?	Creo que ambos puede ser un buen líder sin importar el sexo de la persona
2. Estrategia de trabajo	
§ Defina en dos conceptos su estrategia de trabajo.	Primero encargarme de lo más importante y hacerlo de la forma más fácil
§ ¿Cualidades buscar para integrar su equipo de trabajo?	Honradez, lealtad y actitud de servicio
§ ¿Comparte o concilia su estilo de liderazgo con algún colega, dentro o fuera de la organización?	No lo he comentado con otro compañero
§ ¿Qué elementos considera universales en el liderazgo?	Planear, guiar y motivar
§ ¿Qué es lo que constituye un buen desempeño?	Tener una actitud de servicio y dar siempre lo mejor
3. Tipo de planeación de trabajo	
§ ¿Cómo es la planeación de su trabajo?	Por prioridades y por tiempos
§ ¿Cómo es la planeación de su área?	Por prioridades y por tiempos

JEFE DE TESORERIA

§ ¿De qué forma garantiza el logro de los objetivos? No desviándome de ellos, minimizar en la medida que se pueda los imprevistos y tener alternativas

4. Administración de tiempo

§ ¿De qué forma organiza:

- Tareas diarias Propias de tesorería y una parte contable
- Compromisos pactados Llevar el departamento en óptimas condiciones
- Administración de su equipo de trabajo optimizar los recursos humanos y materiales

5. Resultados del puesto

§ ¿Qué factores considera que intervienen en el logro se los resultados del equipo de trabajo a su cargo? La falla en la tecnología (internet, Luz, teléfonos)

§ ¿De qué forma realimenta sobre las áreas de oportunidad y cómo decide las acciones a implementar? Algunas veces yo me doy cuenta, otras veces por medio de mi jefa o de mis compañeros. Tomar medidas para evitar que vuelva a suceder.

§ ¿Cómo define una mejora adecuada? Cuando se logra más de lo esperado y optimizando los recursos

§ ¿Cómo define un trabajo insatisfactorio? Cuando no se logran los objetivos al 100%

6. Logros más importantes

§ ¿Cuál es o ha sido el logro más importante en su puesto como líder? En momentos de cambios cuando estaba mi jefa de incapacidad y se dio de baja al cajero, tuve que asumir la responsabilidad de ambas personas a parte de las mías para sacar el trabajo adelante.

§ ¿Qué factores y actores considera han intervenido para que ello sucediera? La incapacidad de mi jefa y la baja del cajero.

Tabla 14 Anexo A7- Contralor

CONTRALOR	
1. Tipo de liderazgo	
§ ¿Qué es el liderazgo?	El saber dirigir, conducir y llevar a cabo cierto trabajo para cumplirlos.
§ Liderazgo y Administración, ¿Cuál es la diferencia entre ellos?	Van de la mano, los procesos de la administración son soporte para liderar un equipo.
§ ¿Cuál es su estilo de liderazgo?	Convenciendo a la gente de participar para cumplir los objetivos. En base a plantear una satisfacción propia en crecimientos y desarrollo y no tanto a incentivos económicos
§ ¿Piensa que un líder puede estar orientado tanto a la tarea como a las personas?	A las dos, tienes que pensar en que las personas que se dedique a sacar el trabajo sin perder de vista el sentido humano.
§ ¿Cree que hay situaciones en las que el líder tiene que elegir uno de los dos estilos? (personas o tareas)	En algunas ocasiones si, cuando tienes que cumplir ciertos objetivos sacrificando tu vida personal.
§ ¿Qué fortalezas y debilidades puede encontrar en su estilo de liderazgo?	Fortalezas: buenas comunicación para convencer, muchas veces trabaja en el ejemplo para sentir más compromiso, hacer los sentirse realizados y parte del proyecto y no solo al líder, convencer a la gente de trabajar de aprendizaje, enriquecimiento, nuevas oportunidades. Debilidades: tajante, por ejemplo no soy tan flexible en pretexto o excusas o peros, no se convence tan fácil.
§ ¿Piensa que su estilo de liderazgo cambiará con el tiempo? ¿Por qué?	Puede cambiar, al paso del tiempo y trabajo en equipo hay cosas para mejorar e implementar y dar mejores resultados. Porque muchas veces debes reducir tiempos de entrega, y el cambio viene de los objetivos del equipo y cumplimientos de fechas.
§ ¿Quién considera tiene mayor ventaja para desarrollar un liderazgo eficaz, el hombre o la mujer?	No, ambos tienen la misma oportunidad, e incluso las mismas cualidades en ambos sexos. Pueden desarrollarlo igual, en pueden diferenciarse un poco en relación al temperamento y carácter
2. Estrategia de trabajo	
§ Defina en dos conceptos su estrategia de trabajo.	Es la forma o mecanismos que implementas para poder desarrollar algunas tareas y poder cumplir tus objetivos.
§ ¿Cualidades buscar para integrar su equipo de trabajo?	Que tengan mucha responsabilidad, gente con iniciativa, compromiso, disponibilidad de tiempo, búsqueda de superación en la actividad que realiza.
§ ¿Comparte o concilia su estilo de liderazgo con algún colega, dentro o fuera de la organización?	No, hay circunstancias.
§ ¿Qué elementos considera universales en el liderazgo?	Saber guiar, tú seas quien establezcas el cambio, definir el objetivo a donde se tiene que llegar, saber escuchar, ser empático, ser puntual en tiempo, entregas, información, con lo que recibes, en trabajo

CONTRALOR

§ ¿Qué es lo que constituye un buen desempeño?
 general. Ser un líder que integre a tu equipo conviva, compartan, aporten, pregonar con el ejemplo. Saber expresarse, hablar en público, tener conocimiento de todo lo que implica el trabajo, el equipo, que siempre haya muy buena comunicación y no haya malos entendidos, apertura, reconocimiento de errores, y resultados.

3. Tipo de planeación de trabajo

§ ¿Cómo es la planeación de su trabajo?
 Hay muchas actividades que son prestablecidas en fechas de entrega y tu planeación se base a dichas fechas, y hay actividades que son constantes y dependen de las fechas establecidas.

§ ¿Cómo es la planeación de su área?
 Se planea también sobre las fechas preestablecidas para detallar las diarias. Solamente proyectas en función de números pretendidos en tiempos.

§ ¿De qué forma garantiza el logro de los objetivos?
 Por las entregas, por ejemplo se llega al día de pago impuesto y no se cumplió por que no se entregó en tiempo.

4. Administración de tiempo

§ ¿De qué forma organiza:
 · Tareas diarias
 Conozco las actividades diarias y las desarrolla, y se da prioridad a las que requieren autorización y de intervención de terceros que den continuidad operativa y las que solo dependen de ti, las postergas e incluso a desarrollarse fuera de horario.

· Compromisos pactados
 Por prioridades de entrega e implicaciones que puedan generar su incumplimientos.

· Administración de su equipo de trabajo
 Por prioridades de las tareas asignadas y le da prioridad a lo que vence más rápido y de esa forma se le da atención al personal responsable de la tarea.

5. Resultados del puesto

§ ¿Qué factores considera que intervienen en el logro se los resultados del equipo de trabajo a su cargo?
 Por ejemplo las entregas en tiempo y forma de las demás áreas, y sus implicaciones pueden ser causa del desfase de tiempo, la falta de disponibilidad del equipo de trabajo y acumula actividades pendientes impiden lograr el objetivo.

§ ¿De qué forma realimenta sobre las áreas de oportunidad y cómo decide las acciones a implementar?
 Es de ambas formas individual o equipo. Cuando es falla en equipo el de la explicación de lo sucedido y con el conocimiento se les expone las ventajas y desventajas para lograr objetivos personales y de equipo, esta revisión es sobre problemáticas que influyan a todo el equipo de trabajo. De forma individual, lo hace sobre la delegación de responsabilidades y actividades es el punto de partida y macarles el sentido del aprendizajes y aprovechamiento interno o externo

§ ¿Cómo define una mejora adecuada?
 La medida correctiva que se implementaría para lograr cualquier objetivo. La evaluaría con el resultado esperado.

CONTRALOR

§ ¿Cómo define un trabajo insatisfactorio?

Los pésimos resultados, la falta de resultados.

6. Logros más importantes

§ ¿Cuál es o ha sido el logro más importante en su puesto como líder?

El trabajo en equipo, la gente estaba muy acostumbrada a trabajar de una forma en donde no se sentía parte de un grupo sino parte de una empresa habiendo divisionismos por realizar actividades que no fuera de las propias, no se compartía información, y trabajaban a como les parecía mejor o conveniente y la falta de apoyo en lograr los resultados en equipo. Actualmente ya nos ven como equipo y Contabilidad. Por qué los resultados buenos o malos ya son de forma equipo.

§ ¿Qué factores y actores considera han intervenido para que ello sucediera?

Cambio de personas, cambio en el esquema de trabajo, perfil multitareas, los nuevos integrantes son recién egresados y permite moldear conductas y comportamientos. Los actores Dirección General, el propio personal del equipo de trabajo integrándose al cambio,

Tabla 15 Anexo A8- Gerente Regional de Ventas

GERENTE REGIONAL DE VENTAS	
1. Tipo de Liderazgo	
§ ¿Qué es el liderazgo?	Poner el ejemplo, trabajar en equipo, comunicación, permitir hacer las cosas, equivocarse y seguir aprendiendo del error, escuchar, no usar el látigo
§ Liderazgo y Administración, ¿Cuál es la diferencia entre ellos?	Es lo mismo, la parte de la administración debes llevar un control, llevar una secuencia de lo que estás haciendo para llevar una lógica, y va de la mano para no andar detrás de la gente para hacer las cosas.
§ ¿Cuál es su estilo de liderazgo?	Libertad, la gente que tiene lleva libertad de hacer su trabajo sin estar detrás de ellos, sin dejar de supervisar.
§ ¿Piensa que un líder puede estar orientado tanto a la tarea como a las personas?	Debe ser ambas, no puedes dejar todo a las persona, tienes que ayudarlo para que las cosas fluyan.
§ ¿Cree que hay situaciones en las que el líder tiene que elegir uno de los dos estilos? (personas o tareas)	Con cada persona es diferente, las personas son distintas y por lo tanto tiene que generar estímulos distintos para cada persona. Siempre va de la mano la persona y la tarea.
§ ¿Qué fortalezas y debilidades puede encontrar en su estilo de liderazgo?	Fortalezas: tratar de tener gente capaz con la confianza de que lo están haciendo, genera ambiente amigable, la debilidad se convierte cuando la gente sobrepasa los límites y tiempo. Confiar y no conocer bien a la gente, y pretender que todos estarán en el mismo ritmo de trabajo.
§ ¿Piensa que su estilo de liderazgo cambiará con el tiempo? ¿Por qué?	No, solo se ajustaría. Por la experiencia que vas tomando con la gente. Lo que permite solo hacer ajustes.
§ ¿Quién considera tiene mayor ventaja para desarrollar un liderazgo eficaz, el hombre o la mujer?	Los dos, ambos tienen la capacidad. La mujer es más líder, el hombre se limita a las responsabilidades.
2. Estrategia de trabajo	
§ Defina en dos conceptos su estrategia de trabajo.	Vendedor: decir su objetivo, territorio, cantidad de clientes... y el negocio es tuyo, cada cuando requieres estar supervisando, y abrir el apoyo. Administración, igual forma planea los objetivos... y supervisión. Concepto: es como el ajedrez, tengo puesto claves, o el reloj.
§ ¿Cualidades buscar para integrar su equipo de trabajo?	Prioritarias: asertividad, empáticos, trabajo en equipo, interacción (comunicación abierta). Secundaria: organización, honestos. Factores que influyen en malos resultados por gente impuesto, costumbres (mañas, influencias), falta de compromiso. Análisis para saber si la persona es la apropiada para el puesto, indagar acerca del cambio de dicha

GERENTE REGIONAL DE VENTAS

persona.

§ ¿Comparte o concilia su estilo de liderazgo con algún colega, dentro o fuera de la organización?

Sí, con las personas que estuvieron a su cargo y hoy en día llevan a cabo el mismo tipo de liderazgo porque les gusto.

§ ¿Qué elementos considera universales en el liderazgo?

Aconseja y guía, inspira entusiasmo, dice nosotros, nuestra empresa, se preocupa por la personas, comparte los éxitos, tienes un equipo de trabajo, y reparte el trabajo.

§ ¿Qué es lo que constituye un buen desempeño?

Ser congruente y empático, simpático.

3. Tipo de planeación de trabajo

§ ¿Cómo es la planeación de su trabajo?

Hacer un análisis de manera mercadológica del crecimiento en el territorio, ya sabiendas de donde se dirige el crecimiento, y trabajar en función de la información recolectadas

§ ¿Cómo es la planeación de su área?

Se plantea los objetivos de acuerdo a las actividades que cada persona conoce lo que debe hacer.

§ ¿De qué forma garantiza el logro de los objetivos?

Incrementar las posibilidades en función de los objetivos establecidos, (ventas). Plan de trabajo efectivo para técnicos, sin embargo hay muchas urgencias. Actividades para administración aún no se plantean un sistema de trabajo.

4. Administración de tiempo

§ ¿De qué forma organiza:

Dedicar tiempo para cubrir cada actividad.

- Tareas diarias

Por prioridades, necesidades del cliente o de cumplimiento con el trabajo.

- Compromisos pactados

a base de citas, tiempos y criterios con la prioridad del cliente moviendo o cambiando fecha de acuerdo a la urgencia del clientes

- Administración de su equipo de trabajo

A través de reporte, cada empleado hacer su propio plan de trabajo. Lo maneja por individuo según las circunstancias. Solo e ventas hay seguimiento y coordinación completa. En general son circunstancias no planeadas.

5. Resultados del puesto

§ ¿Qué factores considera que intervienen en el logro se los resultados del equipo de trabajo a su cargo?

Básicamente externos: entorno económico, competencia. Interno: necesita más capacitación (2 años atrás se capacito por última vez), ampliar la plantilla de personal.

§ ¿De qué forma realimenta sobre las áreas de oportunidad y cómo decide las acciones a implementar?

La mayoría de las veces es comunicación en conjunto y se analiza la posibilidad de negocio.

GERENTE REGIONAL DE VENTAS

§ ¿Cómo define una mejora adecuada?

En base al resultado y la satisfacción del cliente quien realmente los mide.

§ ¿Cómo define un trabajo insatisfactorio?

Cuando no se llegó al objetivo y el cliente queda molesto, el resultado no se dio en tiempo.

6. Logros más importantes

§ ¿Cuál es o ha sido el logro más importante en su puesto como líder?

Tener un equipo de trabajo que sea fluido y que trabaje. Los objetivo no siempre se logran pero que el equipo funcione y este comprometido.

§ ¿Qué factores y actores considera han intervenido para que ello sucediera?

Factores: el tiempo te da la experiencia para poder lograrlo, liderazgo y forma de pensar, tus objetivos, proyecto de vida. Actores: equipo comprometido, la dirección general o comercial. Uno mismo para hacer que el equipo de trabajo funcione. Todo va de la mano.

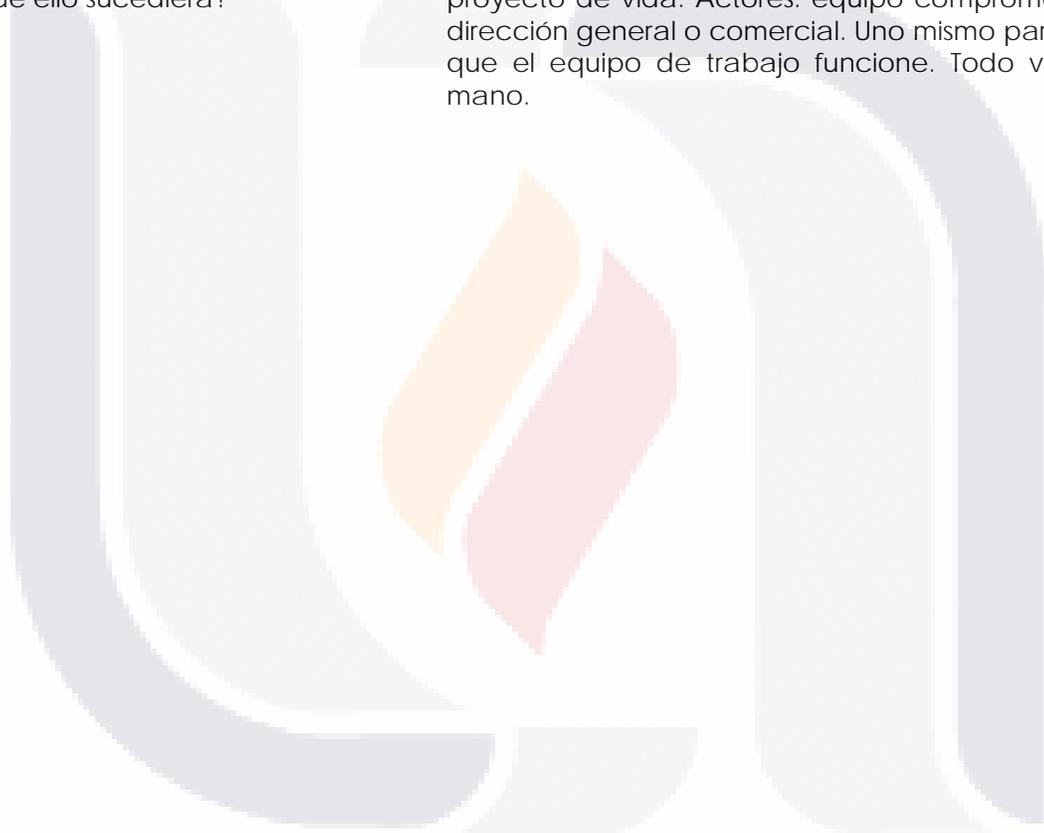


Tabla 16 Anexo A9- Gerente de Ventas

GERENTE DE VENTAS	
1. Tipo de liderazgo	
§ ¿Qué es el liderazgo?	Lograr tener un grupo de gente que pueda estar de acuerdo en las ideas que se tienen que proyectar en el área de trabajo, tratando de buscar que sean positivas que negativas y buscando la excelencia en lo que se hace. Tratar de lograr una armonía con el grupo y fijar objetivos llegando al 99 %, que sientan la confianza de su parte para comentar cosas buenas y malas para solucionar y llegar a acuerdos.
§ Liderazgo y Administración, ¿Cuál es la diferencia entre ellos?	Admón.: aprovechar los recursos humanos y económicos para lograr los objetivos y sobre todo administrar tiempo y costos que generan dentro y fuera de una oficina. Liderazgo, lograr que le grupo de gente vaya hacia al mismo sentido y lograr los objetivos más pronto y dar al cliente lo mejor.
§ ¿Cuál es su estilo de liderazgo?	Siempre ha sido, no esconder datos técnicos a las personas nuevas o antigua y ni a los clientes, me gusta compartirlo con todos ya que si están bien informados de los que pretendemos se podrá lograr una venta y penetran más rápida, y lograr los objetivos. Busca logros y compartir los objetivos.
§ ¿Piensa que un líder puede estar orientado tanto a la tarea como a las personas?	Es compartido, es ambas cosas para lograr, es importante combinarlos y poder beneficiarlos a todos.
§ ¿Cree que hay situaciones en las que el líder tiene que elegir uno de los dos estilos? (personas o tareas)	A la persona en el sentido de orientación y enriquecer su desempeño y no se salga del grupo y conserve la unidad. Y la tarea para poder lograr los objetivos. Todo dependerá de las circunstancias en las que se encuentre.
§ ¿Qué fortalezas y debilidades puede encontrar en su estilo de liderazgo?	Fortalezas: gusta de aprender, no quedarse el 1935, seguir adelante con el avance de la empresa, y así mejorar en todo y todos. Debilidad: Suele ser un poco paternalista tratando de que las cosas salgan bien, pero siempre buscando la mejora entre ambos.
§ ¿Piensa que su estilo de liderazgo cambiará con el tiempo? ¿Por qué?	Considera seguir igual, le ha dado mucha experiencia y aprovecharla sin tratar de perder la esencia para no dejar de perder el piso.
§ ¿Quién considera tiene mayor ventaja para desarrollar un liderazgo eficaz, el hombre o la mujer?	No creo, porque tanto hombre como la mujer tienen la capacidad.
2. Estrategia de trabajo	
§ Defina en dos conceptos su estrategia de trabajo.	Conocer el objetivo "cliente", necesidades, buscar opciones y alternativas y propuestas para sus servicios, dar información necesaria, abrir el espacio para conocer bien su producto sin hablar de la competencia, hacer apoyo en el respaldo que se tenemos como compañía, y tratar de cerrar el

GERENTE DE VENTAS

negocio. A través de herramientas, recursos, proveedores.

- § ¿Cualidades buscar para integrar su equipo de trabajo? Ver su CV, revisar que tenga el perfil para el puesto que se busca, su proyección. Calidad humana, nobleza, disponibilidad, trabajo en equipo.
- § ¿Comparte o concilia su estilo de liderazgo con algún colega, dentro o fuera de la organización? Siempre que hay oportunidad lo comparte, en pláticas, reuniones por que considera algo de valor para lograr objetivos.
- § ¿Qué elementos considera universales en el liderazgo? Apoyo al 100% del jefe inmediato, confianza, no perder la sensibilidad de estar con la gente para poder conservar de liderazgo, humildad, saber escuchar además de tener las herramientas necesarias para desarrollarse y sueldo.
- § ¿Qué es lo que constituye un buen desempeño? Es cuando te fijas un objetivo, lo alimentas de información, seguimiento, tiempo necesario y haya una correlación con la gente y al final se cumpla.

3. Tipo de planeación de trabajo

- § ¿Cómo es la planeación de su trabajo? Es muy variante cambiante, por prioridades, en citas, seguimiento y cuidar las relaciones para no permitir acceso de la competencia.
- § ¿Cómo es la planeación de su área? 1. cotizaciones, 2-se filtran, 3- se priorizan, y hasta lograr la atención del listado que se haya definido.
- § ¿De qué forma garantiza el logro de los objetivos? Con la orden de compra, el anticipo, se entrega el equipo.

4. Administración de tiempo

- § ¿De qué forma organiza:
 - Tareas diarias Diario saca pendientes administrativos, organizar a la gente y sus pendientes administrativos, confirma citas, posterior a la cita y hay tiempo regresa a la oficina.
 - Compromisos pactados A través de citas confirmadas, procura dar espacio de 3 o 4 horas por el tiempo de circunstancias.
 - Administración de su equipo de trabajo Generalmente se hace semanalmente para logro de actividades durante la semana.

5. Resultados del puesto

- § ¿Qué factores considera que intervienen en el logro se los resultados del equipo de trabajo a su cargo? Que sea equipo, trabajar para el mismo objetivo con sus respectivas preguntas y dudas y las personas se puedan enfocar, armonía, cooperación y sobre todo la supervisión.
- § ¿De qué forma realimenta sobre las áreas de oportunidad y cómo decide las acciones a implementar? ver sus fallas más constantes y analizar en donde necesita mayor ayuda, de esta forma ayudarle para ir resolviendo, confirmar que afecta sus capacidad que pueda ser económica, moral, etc. por qué también lo

GERENTE DE VENTAS

afecta. Motivarle.

§ ¿Cómo define una mejora adecuada?

Estar bien informados, que continúe y fluya la comunicación y se ágil, estar pendiente de las necesidades y llevarlas a buen término y sigan cooperando con ganas.

§ ¿Cómo define un trabajo insatisfactorio?

Cuando la información se queda a medias, no llega a su destino en tiempo y forma, lo prometido no se cumplió, no se aprovechó el tiempo ni horas hombre.

6. Logros más importantes

§ ¿Cuál es o ha sido el logro más importante en su puesto como líder?

Que la gente me haya aceptado, seguir demostrando su avance, adaptabilidad, agradecer la confianza de todos los que están a su alrededor.

§ ¿Qué factores y actores considera han intervenido para que ello sucediera?

Me gusta mucho mi trabajo, todos los días son nuevos retos, apoyo de sus jefes y confianza.

Tabla 17 Anexo A10-Director Comercial 1

DIRECTOR COMERCIAL 1	
1. Tipo de liderazgo	
§ ¿Qué es el liderazgo?	Permitir al equipo de trabajo hacer sus funciones de manera individual con una finalidad colectiva, que cada uno se desenvuelva persiguiendo un fin común.
§ Liderazgo y Administración, ¿Cuál es la diferencia entre ellos?	Administración, manejo de recursos humanos físicos y materiales. Para que el liderazgo que se lleve a cabo. Liderazgo facilitar los recursos para lograr las metas.
§ ¿Cuál es su estilo de liderazgo?	Firme, tolerante, paternalista algunas veces. Mantengo la idea en el proceso se puede ir adaptando.
§ ¿Piensa que un líder puede estar orientado tanto a la tarea como a las personas?	Considera que va combinado dependiente de la tarea vez a las personas... Con complemento.
§ ¿Cree que hay situaciones en las que el líder tiene que elegir uno de los dos estilos? (personas o tareas)	Dependiendo de las situaciones a veces proteges a la persona, las tareas son fijas...
§ ¿Qué fortalezas y debilidades puede encontrar en su estilo de liderazgo?	Fortalezas: mantenerme sus ideas, idea clara de donde quiero llegar y saber adaptarme a las situaciones. Debilidad: conceder demasiado tiempo a las personas para realizar sus actividades.
§ ¿Piensa que su estilo de liderazgo cambiará con el tiempo? ¿Por qué?	Le ha funcionado mucho a lo largo de 22 años de experiencias. Por la adaptabilidad... le ayuda el hecho de ser adaptable...
§ ¿Quién considera tiene mayor ventaja para desarrollar un liderazgo eficaz, el hombre o la mujer?	Con la experiencia, considera que las mujeres son más estructuradas y más firmes, y más clara en llegar a los objetivos y el hombre busca atajos. En la ejecución, es donde puede haber la diferencia.
2. Estrategia de trabajo	
§ Defina en dos conceptos su estrategia de trabajo.	Suma de todos los elementos a usar o disponer para plantear el cómo llegar a tus resultados, recursos, que recursos materiales, emocionales, y de todo tipo... el todo poner en la mesa y como acomodarlo para llegar del punto a al punto b.
§ ¿Cualidades buscar para integrar su equipo de trabajo?	Si es de ejecutar, basado en los talentos y depende de la tareas busca e identifica los talentos, para lograr complementar actividad,
§ ¿Comparte o concilia su estilo de liderazgo con algún colega, dentro o fuera de la organización?	Con amigos fuera de la organización, en el mismo equipo de trabajo...a plática y empatía...
§ ¿Qué elementos considera universales en el liderazgo?	Conocimiento total de lo que va hacer, organización, actitud, perseverancia, carácter, ser versátil, adaptarte tenacidad, tener los oídos a nuevas y mejores ideas.

DIRECTOR COMERCIAL 1

§ ¿Qué es lo que constituye un buen desempeño?
 La suma de los elementos antes mencionados, ser tolerante, mantener siempre las ideas, no ser tan cambiante y perder claridad.

3. Tipo de planeación de trabajo

§ ¿Cómo es la planeación de su trabajo?
 Siempre la hace en el equipo, lluvia de ideas, involucra a las personas que forman parte del trabajo o tarea.

§ ¿Cómo es la planeación de su área?
 Se planea de manera anual, se hace reuniones de trabajo, para para solucionar el cómo, y los objetivos los marca la empresa y el mismo.

§ ¿De qué forma garantiza el logro de los objetivos?
 Mantener firme día a día, revisar constantemente, no perder el objetivo y adaptarse, escuchar problemáticas, dar soluciones, motivar a la gente.

4. Administración de tiempo

§ ¿De qué forma organiza:
 · Tareas diarias Poner metas diarias, suma del resultado final.
 · Compromisos pactados Basado el compromiso maestro... y se hace el compromiso el partes.

· Administración de su equipo de trabajo Que actividades va hacer y supervisar cada cierto tiempo y coaching diario, revisando sobre determinado periodo, y sobre los resultados, se sigue, se ajusta. Y se analiza. Importante que la gente sepa los objetivos globales.

5. Resultados del puesto

§ ¿Qué factores considera que intervienen en el logro se los resultados del equipo de trabajo a su cargo?
 Las herramientas necesarias, recursos de todo tipo, tener a la gente adecuada y la cantidad necesaria. Se sienten realizados trabajando, económicamente bien remunerados, satisfechos con su trabajo, ha permitido tener un equipo estable.

§ ¿De qué forma realimenta sobre las áreas de oportunidad y cómo decide las acciones a implementar?
 Revisando el proceso el que y como se está haciendo, en forma individual se revisa en entre ambas partes y se hace un consenso y se ajusta esa estrategia.

§ ¿Cómo define una mejora adecuada?
 Analizar cuál es el camino, no el más corto pero si el mejor. Lo más óptimo en el momento que ayude a los resultados que buscamos.

§ ¿Cómo define un trabajo insatisfactorio?
 Aquel que no se puede realizar, que no remunere adecuadamente, que frustre a la persona, que lo que se planeta sea inalcanzable, generando reacciones negativas.

6. Logros más importantes

§ ¿Cuál es o ha sido el logro más importante en su puesto como líder?
 El respeto del equipo, lo apoye, dar los resultados, en lo externo. Que las marcas que representan las vuelvas líderes, y la confianza que le generan.

§ ¿Qué factores y actores considera han intervenido para que ello sucediera?
 La libertad para imponer su estilo de trabajo, tomar decisiones, la confianza, rodearse de gente inteligentes, creativa, recursos necesarios,

DIRECTOR COMERCIAL 1

herramientas necesarias.

Tabla 18 Anexo A11-Director Comercial 2

DIRECTOR COMERCIAL 2

1. Tipo de liderazgo

§ ¿Qué es el liderazgo?	Dirigir un grupo de personas, buscando objetivos claros, bien dirigido y bien definidos y al mismo tiempo que le personal cumpla con los compromisos establecidos por la empresa.
§ Liderazgo y Administración, ¿Cuál es la diferencia entre ellos?	Algo que ha ayudado es la sensibilidad, apoyarlos, presionar para dar los resultados esperados. Administración conlleva los pasos a seguir para lograr los objetivos y administrador los recursos de la compañía lo mejor posible.
§ ¿Cuál es su estilo de liderazgo?	Está basado en experiencias, ha buscado siempre dar los resultados que se esperan de él y su personal y ser persistente, no le gusta perder.
§ ¿Piensa que un líder puede estar orientado tanto a la tarea como a las personas?	En mi caso, lo ha hecho de entender a la persona comprendiendo que las personas son diferentes pero buscando que se den los resultados. En ambas partes, si tienes a una persona competente pueden hacer ambas cosas bien.
§ ¿Cree que hay situaciones en las que el líder tiene que elegir uno de los dos estilos? (personas o tareas)	En ocasiones es por causa de presión, para lograr los objetivos ha tenido que participar directamente, y tomar decisiones con riesgos, pero busca sean acertadas.
§ ¿Qué fortalezas y debilidades puede encontrar en su estilo de liderazgo?	Debilidades: el inglés es algo que le falta, oratoria desarrollar la habilidad. Fortalezas: la honestidad, el compromiso trabajo, la madurez para mejor toma de decisiones., el gusto por el trabajo, y la empresa que le dio la oportunidad de desarrollo.
§ ¿Piensa que su estilo de liderazgo cambiará con el tiempo? ¿Por qué?	Por el momento y la edad no lo considera así, quiere dejar la imagen que ha generado y no la quiere cambiar, hará lo posible por dejar lo mejor.
§ ¿Quién considera tiene mayor ventaja para desarrollar un liderazgo eficaz, el hombre o la mujer?	No, tienen la misma oportunidad en muchas de ellas son muy capaces, lo ve en su familia, pero si ve mayor preparación en la mujer. Sobre todo la dedicación y el tiempo para desempeñar distintos papeles.

2. Estrategia de trabajo

DIRECTOR COMERCIAL 2

<p>§ Defina en dos conceptos su estrategia de trabajo.</p>	<p>En muchas ocasiones busca pensar en lo que viene en el futuro cercano y que puede hacer para estar delante de los competidores, en sus espacios de relax y ejercicio aprovecha para obtener información e ideas.</p>
<p>§ ¿Cualidades buscar para integrar su equipo de trabajo?</p>	<p>Necesidad y hambre de ganar dinero, preparación, principios, honesto.</p>
<p>§ ¿Comparte o concilia su estilo de liderazgo con algún colega, dentro o fuera de la organización?</p>	<p>Tiene el compromiso con la empresa, y cada vez que tiene oportunidad de compartir consejos tratando que aprovechar sus experiencias.</p>
<p>§ ¿Qué elementos considera universales en el liderazgo?</p>	<p>No debe tener prepotencia, ser humano, trato bien al personal, busque apoyarlos siempre, que sepa tomar decisiones cuando son necesarias, ser muy persistente en el trabajo no dejarlo para otro día, ser sensible a los clientes. El idioma, siempre hay cosas diferentes que aprender, estar abierto a los cambios que hay en todos los niveles, buscar mejorar las áreas de oportunidad.</p>
<p>§ ¿Qué es lo que constituye un buen desempeño?</p>	<p>En ventas es el cierre de la operación, casi en la mayoría se tienen problemas distintos y soluciones distintas.</p>

3. Tipo de planeación de trabajo

<p>§ ¿Cómo es la planeación de su trabajo?</p>	<p>Trato de hacer citas con tiempo, donde y en que cuidad siempre considerando las altas oportunidades de negocio hasta cerrar operaciones. Y las visitas enfocándose en las cuentas más importantes. Muchas veces utilizo el tiempo de la noche para salir de pendientes.</p>
<p>§ ¿Cómo es la planeación de su área?</p>	<p>Se basa en el personal le permite verlo solo con una persona y a través de ella se coordina la información y trabajo.</p>
<p>§ ¿De qué forma garantiza el logro de los objetivos?</p>	<p>Que seamos los primeros en llegar al prospecto o cliente, eso de alguna forma da ventaja sobre cualquier otro, también tener personal confiable, sea trabajador, tenga necesidades garantiza las posibilidades de futuro.</p>

4. Administración de tiempo

<p>§ ¿De qué forma organiza:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Tareas diarias · Compromisos pactados · Administración de su equipo de trabajo 	<p>Sin respuesta</p>
---	----------------------

5. Resultados del puesto

DIRECTOR COMERCIAL 2

§ ¿Qué factores considera que intervienen en el logro de los resultados del equipo de trabajo a su cargo?

Tener un equipo con experiencia, conocidos por muchos de los clientes, conocimiento en los productos, de la región.

§ ¿De qué forma realimenta sobre las áreas de oportunidad y cómo decide las acciones a implementar?

En forma individual plática da consejos para cerrar operaciones y como mejorar en su trabajo, le hace saber lo que no considera estar bien. En conferencias se hace comentarios y lee mucho y hace referencias para estar informados.

§ ¿Cómo define una mejora adecuada?

Es con el tiempo, y es constante, dependiera de las condiciones, se da con el trabajo continuo.

§ ¿Cómo define un trabajo insatisfactorio?

Se podría llamar a hacer algo que no te gusta, y no le vez valor al mismo.

6. Logros más importantes

§ ¿Cuál es o ha sido el logro más importante en su puesto como líder?

El amor a su familia, sacarla adelante, el apoyo que recibo del JJHU, luego de Director general, permitiéndole el desarrollo y muchas cosas más a lo largo de sus 30 años de experiencia.

§ ¿Qué factores y actores considera han intervenido para que ello sucediera?

Tabla 19 Anexo A12-Director General Corporativo

DIRECTOR GENERAL CORPORATIVO	
1. Tipo de liderazgo	
§ ¿Qué es el liderazgo?	Para mí quizá lo más importante sería el lograr resultados a través de las personas que integran el equipo y para ello hay que guiar con el ejemplo, dotar a la gente de las herramientas necesarias para hacerlo y darles la confianza para que tomen las decisiones necesarias en el día a día.
§ Liderazgo y Administración, ¿Cuál es la diferencia entre ellos?	La administración la veo más como una fórmula, es la parte teórica de cómo hacer las cosas; sin embargo, el líder es el que puede inspirar a su gente a dar el máximo esfuerzo, usar su creatividad y hacer siempre lo necesario para lograr los objetivos.
§ ¿Cuál es su estilo de liderazgo?	Me gusta aprovechar cada interacción que tengo con la gente, para que conozcan el tipo de persona que soy, lo que me gusta, como pienso, mis valores, etc... y posteriormente me hago a un lado, esperando que bajo los mismos conceptos, se puedan hacer las cosas en el día a día; reflejando no solo mi forma de pensar, sino la ideología de la empresa.
§ ¿Piensa que un líder puede estar orientado tanto a la tarea como a las personas?	Sí, me parece que no debemos perder de vista las actividades que tienen que desarrollarse para lograr los objetivos; pero desde mi punto de vista, el recurso humano es lo más importante. Se requiere que la gente esté motivada a hacer bien su trabajo, tenga estabilidad y conozca lo que se espera de ella.
§ ¿Cree que hay situaciones en las que el líder tiene que elegir uno de los dos estilos? (personas o tareas)	Al final del día, las tareas se tienen que llevar a cabo, independientemente de la actitud o aptitud de las personas, el reto es tener al equipo adecuado para hacerlo y/o tomar las decisiones necesarias para sustituir personas cuando sea el caso.
§ ¿Qué fortalezas y debilidades puede encontrar en su estilo de liderazgo?	Creo que cuando estoy con la gente, logro transmitir mi pasión por las cosas y se generan resultados. Por otro lado, el dejar sola a la gente en el día a día, puede hacer que esto se interrumpa, quizá debería hacerme más presente, pero siempre he sentido que entonces para los demás es fácil dejar de pensar y proponer soluciones, creyendo que uno lo hará.
§ ¿Piensa que su estilo de liderazgo cambiará con el tiempo? ¿Por qué?	Sí, creo que el de todos se va adaptando con el tiempo, conforme uno madura como persona y en la vida laboral. Las experiencias, buenas y malas, nos hacen pensar en otras formas de lograr mejores resultados, el exponernos a más gente, otras culturas, viajar, etc... Todo va impactando en nuestra personalidad y por ende, en el estilo de liderazgo.

DIRECTOR GENERAL CORPORATIVO

§ ¿Quién considera tiene mayor ventaja para desarrollar un liderazgo eficaz, el hombre o la mujer?

No creo que sea cuestión de género y pienso que en cada situación debemos escoger al mejor elemento para llevar a cabo cualquier función; sin embargo, si veo en la mujer algunas cualidades especiales, como ser más observadoras y decididas, que en algunos casos pueden representar una ventaja sobre los hombres.

2. Estrategia de trabajo

§ Defina en dos conceptos su estrategia de trabajo.

Creo que lo básico es la planeación estratégica. Necesitamos entender claramente hacia dónde queremos ir. El líder siempre debe ver hacia delante, más adelante incluso que los demás, saber el rumbo que deben tomar las cosas, compartir esto con su equipo de trabajo para convertirlo en Objetivos, que vayan soportados por Estrategias, mismas que deben tener un responsable y una fecha límite para lograrlo.

§ ¿Cualidades buscar para integrar su equipo de trabajo?

Es importante reconocer las carencias personales y buscar que éstas queden cubiertas con el equipo que vamos a integrar; de otra forma, estaríamos siempre limitados. Es decir, la gente de un equipo debe complementarse y al mismo tiempo potencializar las posibilidades. Hay que buscar gente mejor que uno para que todos podamos crecer.

§ ¿Comparte o concilia su estilo de liderazgo con algún colega, dentro o fuera de la organización?

No en este momento. De hecho, la labor del líder puede llegar a ser un poco solitaria, es la persona que escucha a los demás, los guía, les da aliento; pero no necesariamente hay alguien que haga lo mismo con él y la dinámica diaria del negocio no permite hacer un alto total en el camino.

§ ¿Qué elementos considera universales en el liderazgo?

El líder es carismático, hace que la gente de lo mejor de sí, logra resultados a través de otros, inspira confianza, genera lealtad, gente apasionada con una causa.

§ ¿Qué es lo que constituye un buen desempeño?

Yo no creo mucho en los horarios de trabajo, sino en entender cada quien lo que debe hacer y lograrlo en tiempo y forma. Si existe una clara noción de lo que estamos buscando, cada quien conoce su parte y trabajamos en equipo, siempre debiera haber buenos resultados.

3. Tipo de planeación de trabajo

§ ¿Cómo es la planeación de su trabajo?

El objetivo principal es conocer el fin que buscamos y definir la forma de llegar ahí y quien debe hacer cada cosa; posteriormente, doy la libertad a la gente para que lo vaya haciendo a su manera.

§ ¿Cómo es la planeación de su área?

Más a nivel estratégico, una visión de altura que se va digiriendo para entender claramente los pasos que hay que dar, y luego me hago a un lado.

DIRECTOR GENERAL CORPORATIVO

§ ¿De qué forma garantiza el logro de los objetivos?

Es difícil garantizarlos, hay demasiadas variables fuera de nuestro control, particularmente en nuestro país; pero una forma de hacerlo es siempre planear para más. Es decir, si es un objetivo de ventas, buscar una cifra muy superior al objetivo tener más proyectos en el pipeline de los necesarios, en función al porcentaje de efectividad).

4. Administración de tiempo

§ ¿De qué forma organiza:

· Tareas diarias

Es importante usar algún método, manual o computarizado para recordar las cosas importantes por resolver cada día y/o en una fecha determinada, porque en el transcurso del día salen otros muchos asuntos que nos pueden desviar del objetivo. Lo que no es aceptable, es dejar de hacer lo que ya tenemos identificado como importante, porque salieron otras cosas.

· Compromisos pactados

Deben ser la prioridad y si por algo cambian las cosas, hay que avisar a la parte afectada, dar una explicación y una nueva solución. En la práctica, puede llegar a ser fácil, dejar olvidado algún asunto por la carga de trabajo o por otras situaciones inesperadas que surgen, esto es inaceptable.

· Administración de su equipo de trabajo

Dejo libre a la gente de tomar sus propias decisiones, una vez que hay un plan claramente definido, objetivos marcados y sabemos lo que se necesita hacer para llegar al final.

5. Resultados del puesto

§ ¿Qué factores considera que intervienen en el logro de los resultados del equipo de trabajo a su cargo?

La gente es primordial, tener el equipo adecuado y mantenerlo motivado para dar siempre lo mejor de sí. También es necesario anticipar ciertas situaciones, cambiar el rumbo cuando sea necesario, adaptarse, tomar decisiones difíciles, etc...

§ ¿De qué forma realimenta sobre las áreas de oportunidad y cómo decide las acciones a implementar?

La comunicación debe ser muy frecuente y abierta, a mí en lo particular me gusta que la gente sea la que proponga. Que cuando se presenta un problema o situación difícil, haga uso de sus facultades y entendiendo la ideología de la empresa, los compromisos asumidos y sus responsabilidades, resuelva las cosas, ya más adelante habrá tiempo para comentarlo y analizar qué se pudo hacer diferente; pero no se puede esperar que el tiempo se detenga para que podamos plantear las cosas al líder y que él sea quien asuma los riesgos.

§ ¿Cómo define una mejora adecuada?

Lograr los mismos resultados con un menor esfuerzo; o bien, lograr mejores resultados con el mismo nivel de esfuerzo o el uso de nuevas herramientas.

DIRECTOR GENERAL CORPORATIVO

§ ¿Cómo define un trabajo insatisfactorio?

Cuando la otra parte no queda satisfecha, y no siempre nos lo va a decir, pero nosotros debemos estar alertas, siempre cumplir lo ofrecido y tratar de ver las reacciones de la gente para anticipar problemas.

6. Logros más importantes

§ ¿Cuál es o ha sido el logro más importante en su puesto como líder?

El principal reto para mi es, sortear las dificultades diarias, trabajar en un ambiente tan complejo y poco controlable, pero sobre todo, buscando siempre el bienestar del equipo de trabajo, que existe un desarrollo en el plano personal, enseñanzas de vida que ayuden a todos a ser mejores con personas y a sentirnos satisfechos con lo que hacemos.

§ ¿Qué factores y actores considera han intervenido para que ello sucediera?

Estar bien preparado, amar lo que hago, estar comprometido con mis causas, hacer las cosas con pasión y entrega, predicar con el ejemplo, ser honesto y transparente, dejar a los demás que pongan su granito de arena.

ANEXO B RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Tabla 20 Anexo B1-Resultados de la Evaluación del Desempeño en la organización GD®
Fuente: Manual de Organización GD®2013

Ítem	ÁREA	Promedio Evaluación Colaborador	Promedio Evaluación Jefe	PROMEDIO COLABORADOR	PROMEDIO JEFE	CALIFICACION GENERAL
1	Admón. de Ventas/Postventa	3.953488372	4	9.884	10.000	9.953
2	Dirección	3.833333333	3.952380952	9.583	9.881	9.762
3	Dirección	3.866666667	3.904761905	9.667	9.762	9.724
4	Dirección	3.788888889	3.952380952	9.472	9.881	9.717
5	Servicios Corporativos	3.466666667	4	8.667	10.000	9.467
6	Servicios Corporativos	3.577777778	3.904761905	8.944	9.762	9.435
7	Servicios Corporativos	3.559322034	3.857142857	8.898	9.643	9.345
8	Ventas	3.696296296	3.761904762	9.241	9.405	9.339
9	Ventas	3.777777778	3.666666667	9.444	9.167	9.278
10	Servicios Corporativos	3.666666667	3.738095238	9.167	9.345	9.274
11	Servicios Corporativos	3.530726257	3.80952381	8.827	9.524	9.245
12	Administrativo/Financiero	3.610738255	3.69047619	9.027	9.226	9.146
13	Administrativo/Financiero	3.7	3.619047619	9.250	9.048	9.129
14	Servicio Técnico	3.533333333	3.714285714	8.833	9.286	9.105
15	Servicio Técnico	3.511111111	3.714285714	8.778	9.286	9.083
16	Servicio Técnico	3.866666667	3.476190476	9.667	8.690	9.081
17	Ventas	3.876190476	3.466666667	9.690	8.667	9.076
18	Ventas	3.638888889	3.619047619	9.097	9.048	9.067
19	Ventas	3.533333333	3.666666667	8.833	9.167	9.033
20	Servicios Generales	3.1	3.904761905	7.750	9.762	8.957
21	Admón. de Ventas/Postventa	3.573333333		8.933	0.000	8.933
22	Admón. de Ventas/Postventa	3.116666667	3.857142857	7.792	9.643	8.902
23	Servicio Técnico	3.4	3.666666667	8.500	9.167	8.900
24	Admón. de Ventas/Postventa	3.211538462	3.785714286	8.029	9.464	8.890

Ítem	ÁREA	Promedio Evaluación Colaborador	Promedio Evaluación Jefe	PROMEDIO COLABORADOR	PROMEDIO JEFE	CALIFICACION GENERAL
25	Servicio Técnico	3.386666667	3.666666667	8.467	9.167	8.887
26	Ventas	3.241666667	3.761904762	8.104	9.405	8.885
27	Servicio Técnico	3.155555556	3.80952381	7.889	9.524	8.870
28	Admón. de Ventas/Postventa	3.288888889	3.666666667	8.222	9.167	8.789
29	Ventas	3.333333333	3.619047619	8.333	9.048	8.762
30	Admón. de Ventas/Postventa	3.311111111	3.619047619	8.278	9.048	8.740
31	Administrativo/Financiero	3.413793103	3.476190476	8.534	8.690	8.628
32	Servicios Corporativos	2.819047619	3.857142857	7.048	9.643	8.605
33	Servicios Generales	3	3.714285714	7.500	9.286	8.571
34	Servicios Generales	2.853333333	3.80952381	7.133	9.524	8.568
35	Ventas	3.276119403	3.523809524	8.190	8.810	8.562
36	Servicio Técnico	3.166666667	3.55	7.917	8.875	8.492
37	Ventas	3.044444444	3.619047619	7.611	9.048	8.473
38	Ventas	3.133333333	3.523809524	7.833	8.810	8.419
39	Administrativo/Financiero	3.633333333	3.19047619	9.083	7.976	8.419
40	Servicio Técnico	2.9	3.666666667	7.250	9.167	8.400
41	Servicios Corporativos	3.233333333	3.428571429	8.083	8.571	8.376
42	Servicio Técnico	3.228571429	3.428571429	8.071	8.571	8.371
43	Servicio Técnico	3.57	3.19	8.925	7.975	8.355
44	Admón. de Ventas/Postventa	3.358974359	3.285714286	8.397	8.214	8.288
45	Ventas	3.711111111	3.047619048	9.278	7.619	8.283
46	Administrativo/Financiero	2.857142857	3.6	7.143	9.000	8.257
47	Servicios Corporativos	2.886363636	3.571428571	7.216	8.929	8.244
48	Admón. de Ventas/Postventa	3.444444444	3.19047619	8.611	7.976	8.230
49	Servicios Generales	3.222222222	3.333333333	8.056	8.333	8.222
50	Ventas	3.4	3.2	8.500	8.000	8.200
51	Admón. de Ventas/Postventa	3.466666667	3.142857143	8.667	7.857	8.181
52	Servicio Técnico	3.066666667	3.4	7.667	8.500	8.167

Ítem	ÁREA	Promedio Evaluación Colaborador	Promedio Evaluación Jefe	PROMEDIO COLABORADOR	PROMEDIO JEFE	CALIFICACION GENERAL
53	Servicios Generales	3.2	3.285714286	8.000	8.214	8.129
54	Ventas	3.053333333	3.380952381	7.633	8.452	8.125
55	Servicio Técnico	3.466666667	3.095238095	8.667	7.738	8.110
56	Ventas	3.733333333	2.904761905	9.333	7.262	8.090
57	Administrativo/Financiero	2.8	3.523809524	7.000	8.810	8.086
58	Servicio Técnico	3.2	3.238095238	8.000	8.095	8.057
59	Ventas	3.566666667	2.976190476	8.917	7.440	8.031
60	Servicios Corporativos	2.506666667	3.666666667	6.267	9.167	8.007
61	Servicios Corporativos	2.991666667	3.333333333	7.479	8.333	7.992
62	Admón. de Ventas/Postventa	3.116564417	3.25	7.791	8.125	7.992
63	Servicios Corporativos	3.133333333	3.238095238	7.833	8.095	7.990
64	Servicios Generales	2.714285714	3.476190476	6.786	8.690	7.929
65	Servicios Generales	2.777777778	3.428571429	6.944	8.571	7.921
66	Servicio Técnico	3	3.271	7.500	8.178	7.907
67	Servicios Generales	2.466666667	3.619047619	6.167	9.048	7.895
68	Ventas	3.322222222	3.047619048	8.306	7.619	7.894
69	Admón. de Ventas/Postventa	3.133333333	3.142857143	7.833	7.857	7.848
70	Ventas	3.533333333	2.857142857	8.833	7.143	7.819
71	Servicio Técnico	3.52173913	2.857142857	8.804	7.143	7.807
72	Ventas	3.088888889	3.142857143	7.722	7.857	7.803
73	Servicio Técnico	2.8	3.333333333	7.000	8.333	7.800
74	Ventas	2.844444444	3.285714286	7.111	8.214	7.773
75	Administrativo/Financiero	2.466666667	3.523809524	6.167	8.810	7.752
76	Servicios Corporativos	3.033333333	3.142857143	7.583	7.857	7.748
77	Admón. de Ventas/Postventa	3.666666667	2.714285714	9.167	6.786	7.738
78	Servicio Técnico		3.095238095	0.000	7.738	7.738
79	Ventas	3.222222222	3	8.056	7.500	7.722

Ítem	ÁREA	Promedio Evaluación Colaborador	Promedio Evaluación Jefe	PROMEDIO COLABORADOR	PROMEDIO JEFE	CALIFICACION GENERAL
80	Administrativo/Financiero	2.704545455	3.333333333	6.761	8.333	7.705
81	Servicio Técnico	3.266	2.933	8.165	7.333	7.666
82	Admón. de Ventas/Postventa	3.411111111	2.80952381	8.528	7.024	7.625
83	Administrativo/Financiero	3.461538462	2.761904762	8.654	6.905	7.604
84	Servicios Corporativos	2.733333333	3.238095238	6.833	8.095	7.590
85	Administrativo/Financiero	3	3.047619048	7.500	7.619	7.571
86	Servicios Generales	3.016949153		7.542	0.000	7.542
87	Servicio Técnico	3.03	3	7.575	7.500	7.530
88	Servicio Técnico	3.016666667	2.952380952	7.542	7.381	7.445
89	Servicio Técnico	2.8	3.047619048	7.000	7.619	7.371
90	Ventas	2.933333333	2.904761905	7.333	7.262	7.290
91	Servicio Técnico	2.88	2.933	7.200	7.333	7.280
92	Servicio Técnico	2.866	2.933	7.165	7.333	7.266
93	Ventas	2.533333333	3.142857143	6.333	7.857	7.248
94	Ventas	2.8	2.952380952	7.000	7.381	7.229
95	Servicios Corporativos	2.866666667	2.904761905	7.167	7.262	7.224
96	Ventas	3.103448276	2.714285714	7.759	6.786	7.175
97	Admón. de Ventas/Postventa	2.847368421		7.118	0.000	7.118
98	Ventas	3.733333333	2.238095238	9.333	5.595	7.090
99	Servicio Técnico	2.688888889	2.904761905	6.722	7.262	7.046
100	Servicios Generales	2.466666667	3	6.167	7.500	6.967
101	Ventas	3.2	2.476190476	8.000	6.190	6.914
102	Servicio Técnico	2.5	2.904761905	6.250	7.262	6.857
103	Ventas	2.533333333	2.857142857	6.333	7.143	6.819
104	Servicio Técnico	2.666666667	2.761904762	6.667	6.905	6.810
105	Ventas	2.8	2.666666667	7.000	6.667	6.800
106	Servicio Técnico	1.214285714	3.714285714	3.036	9.286	6.786

Ítem	ÁREA	Promedio Evaluación Colaborador	Promedio Evaluación Jefe	PROMEDIO COLABORADOR	PROMEDIO JEFE	CALIFICACION GENERAL
107	Servicio Técnico	3.311	2.266	8.278	5.665	6.710
108	Admón. de Ventas/Postventa	2.766	2.6	6.915	6.500	6.666
109	Servicio Técnico	3.03	2.08	7.575	5.200	6.150
110	Servicios Generales		3.714285714	0.000	9.286	5.571
111	Servicio Técnico	2.769230769	1.857142857	6.923	4.643	5.555
112	Ventas		3.476190476	0.000	8.690	5.214
113			3.047619048	0.000	7.619	4.571
114	Admón. de Ventas/Postventa	4		10.000	0.000	4.000
115	Ventas	3.418918919		8.547	0.000	3.419
116	Servicio Técnico	3.177777778		7.944	0.000	3.178
117	Servicio Técnico	3.133333333		7.833	0.000	3.133
118	Servicio Técnico	2.866666667		7.167	0.000	2.867

ANEXO C ORGANIGRAMA

ESTRUCTURA ORGÁNICA GD®

1. COMITÉ DIRECTIVO

1.1. PRESIDENCIA CORPORATIVA

1.2. DIRECCIÓN GENERAL CORPORATIVA

1.2.1. DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

1.2.1.1. Contralor

1.2.1.1.1. Gerente De Contabilidad

1.2.1.1.1.1. Auxiliar Contable (5)

1.2.1.1.1.2. Jefe De Tesorería

1.2.1.1.1.3. Jefe De Crédito Y Cobranza

1.2.1.1.2. Gerente De Recursos Humanos Y Materiales

1.2.1.1.2.1. Encargado De Mantenimiento

1.2.1.1.2.1.2. Encargada De Limpieza General

1.2.1.1.2.2. Jefe De Recursos Humanos

1.2.1.1.2.2.1. Recepción General

1.2.1.1.3. Gerente De Capacitación

1.2.1.1.4. Jefe De Cultura Organizacional

1.2.2. DIRECCIÓN DE OPERACIONES

1.2.2.1. Jefe De Compras Y Logística De Importaciones

1.2.2.1.1. Auxiliar De Compras

1.2.2.2. Jefe De Sistemas Y Soporte

1.2.2.2.1. Auxiliar De Sistemas Y Soporte

1.2.2.3. Jefe De Almacen General

1.2.2.3.1. Coordinador De Embarques

1.2.2.3.2. Auxiliar De Almacen (4)

1.2.3. DIRECCIÓN COMERCIAL – EQUIVERTURF & GOLF

1.2.3.1. Gerente De Zona

1.2.3.1.1. Administración De Ventas

1.2.3.1.1.1. Administración De Postventa

1.2.3.1.1.1.1. Supervisor Técnico

1.2.3.1.1.1.1.1. Asesor Técnico

1.2.3.1.1.1.1.1.1. Asistente Técnico

1.2.4. DIRECCION COMERCIAL – DOFESA COMERCIAL

1.2.4.1. Gerente Regional A

1.2.4.2. Gerente Regional B

1.2.4.3. Gerente Regional C

1.2.4.3.1. Gerencia De Zona

1.2.4.4. Administración Y Supervisión De Ventas

1.2.4.4.1.1. Supervisor Técnico

1.2.4.4.1.1.1. Asesor Técnico

1.2.5. DIRECCIÓN COMERCIAL – DOFESA BARRIDO MECANIZADO

1.2.5.1. Gerencia Nacional De Ventas

1.2.5.1.1. Gerencia Técnica

1.2.5.1.1.1. Asesor Técnico (8)

1.2.5.1.2. Gerencia Regional A

1.2.5.1.2.1. Gerente de Zona

1.2.5.1.2.2. Administración De Ventas Noroeste

1.2.5.1.3. Gerencia Regional B

1.2.5.1.3.1. Gerente de Zona

1.2.5.1.3.2. Administración De Ventas Bajío

1.2.5.1.4. Gerencia Regional C

1.2.5.1.4.1. Gerente de Zona

1.2.5.1.4.2. Administración De Ventas Sureste

1.2.5.1.5. Gerencia De Cuentas Corporativas (2)

1.2.5.1.5.1. Administración De Ventas Corporativas

1.2.6. DIRECCION COMERCIAL – DOFESA AVENTURA

1.2.6.1. Gerencia De Ventas

1.2.6.1.1. Asesor Comercial

1.2.6.1.2. Asesor Comercial De Tienda Vallarta

1.2.6.1.2.1. Administración De Ventas Tienda Vallarta

- 1.2.6.1.2.2. Asesor Técnico Tienda Vallarta
- 1.2.6.1.3. Asesor Comercial De Tienda Cabos
 - 1.2.6.1.3.1. Asesor Técnico Cabos
 - 1.2.6.1.3.1.1. Asistente Técnico Cabos
- 1.2.6.2. Marketing Y Publicidad
 - 1.2.6.2.1. Auxiliar De Marketing
- 1.2.6.3. Administración De Ventas
 - 1.2.6.3.1.1. Auxiliar Administrativo
- 1.2.6.4. Administración De Postventa
 - 1.2.6.4.1.1. Auxiliar De Postventa
- 1.2.6.5. Instructor Técnico
 - 1.2.6.5.1. Asesor Técnico
 - 1.2.6.5.1.1. Asistente Técnico

1) ORGANIGRAMA CORPORATIVO

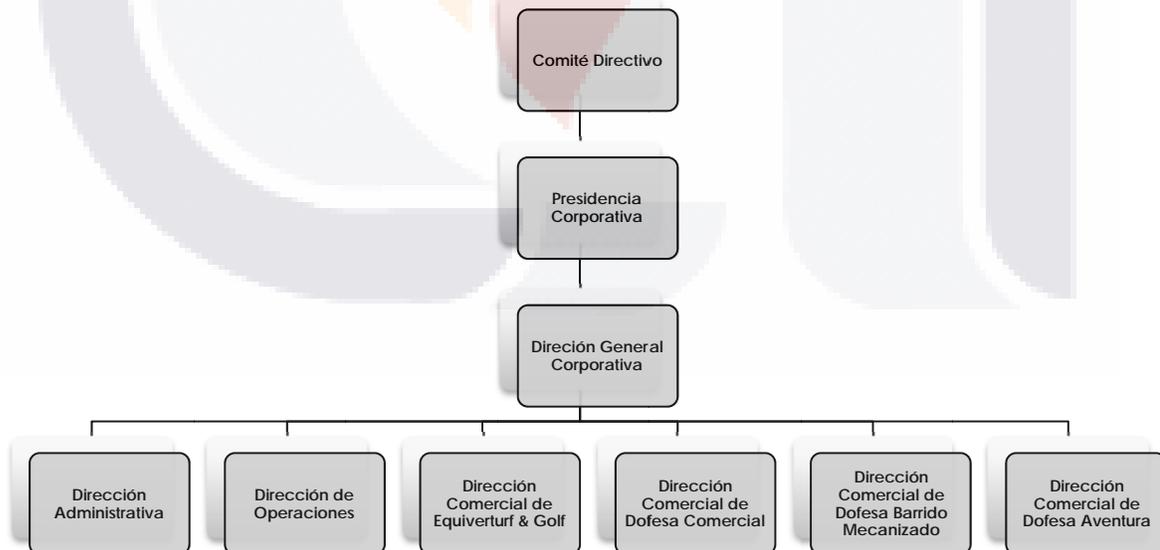


Ilustración 32 Anexo C1-Organigrama Corporativo
Fuente: Manual de Organización GD®2013

2) ORGANIGRAMA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

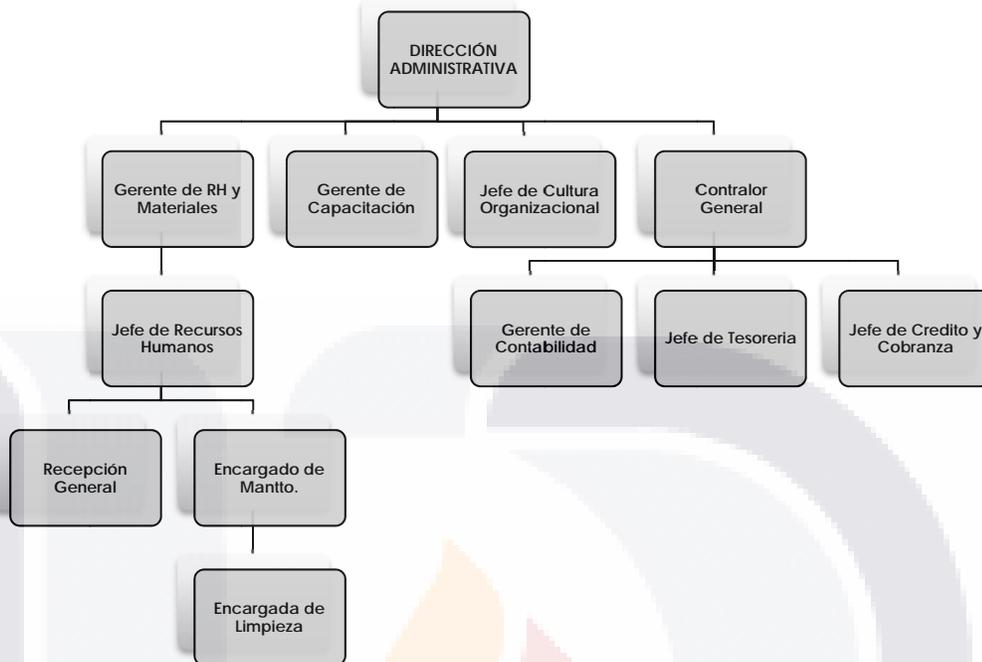


Ilustración 33 Anexo C2-Organigrama de Dirección Administrativa
Fuente: Manual de Organización GD®2013

3) ORGANIGRAMA DIRECCIÓN OPERATIVA

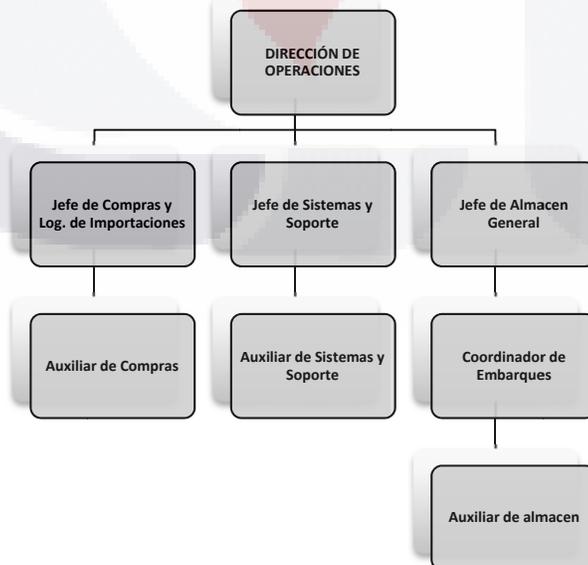


Ilustración 34 Anexo C3-Organigrama de Dirección Operativa
Fuente: Manual de Organización GD®2013

4) ORGANIGRAMA DIRECCIÓN COMERCIAL

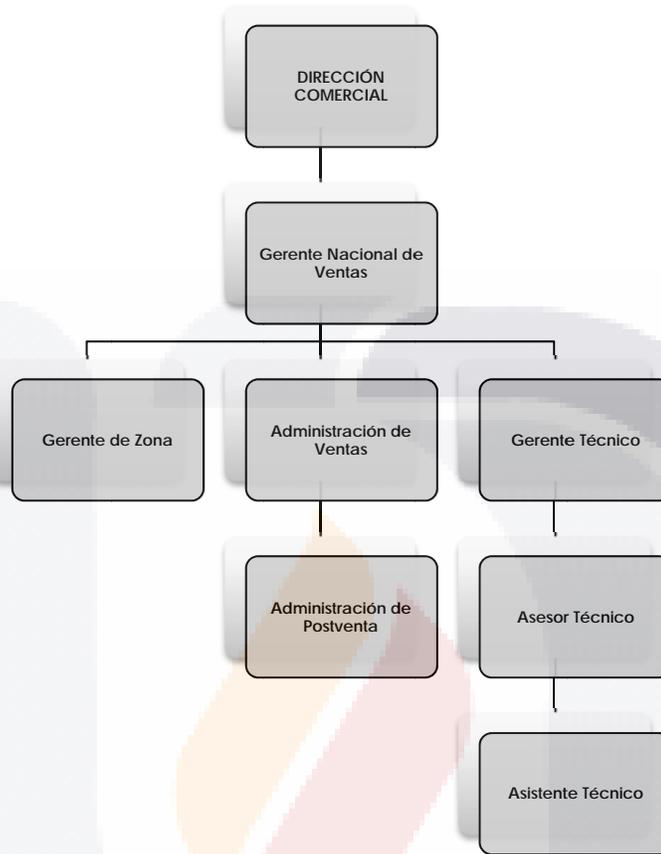


Ilustración 35 Anexo C4- Organigrama de Dirección Comercial
Fuente: Manual de Organización GD®2013

ANEXO D PLAN ESTRATÉGICO

Ilustración 36: Anexo D1-Plan Estratégico GD
 Fuente: Manual de Organización GD®2013

PLAN ESTRATEGICO	
MISIÓN	BRINDAR SERVICIOS DE ASESORIA, ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS, A TRAVÉS DE RECURSOS MATERIALES, HUMANOS E INTELCTUALES DE CALIDAD, DESEMPEÑANDONOS CON SENTIDO HUMANO.
VISIÓN	CONSOLIDARNOS COMO LÍDERES EN EL MERCADO, CON TODOS LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE GRUPO DOFESA, MANTENER DICHA POSICIÓN MEDIANTE LA CREACIÓN DE SINERGIAS, LA INTEGRACIÓN Y DESARROLLO DEL FACTOR HUMANO, APROVECHANDO LAS INNOVACIONES TECNOLÓGICAS, PARA APOYAR EL DESARROLLO SUSTENTABLE DE NUESTROS CLIENTES.
VALORES ORGANIZACIONALES	<ul style="list-style-type: none"> • VANGUARDIA: Diseñar soluciones innovadores de educación continua y aplicarlas eficientemente a las necesidades de nuestros clientes. • CONFIANZA: Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con calidad y crear un sentimiento de seguridad y de credibilidad hacia Grupo Dofesa. • LIDERAZGO: Con espíritu emprendedor marcar la pauta a seguir, generando autonomía y ofreciendo nuevas alternativas. • ACTITUD DE SERVICIO: Disposición de ánimo manifestada y dirigida a satisfacer las necesidades y expectativas del cliente interno y externo. • RESPONSABILIDAD: Asumir y tomar decisiones adecuadas, cumpliendo con nuestras actividades; cuidando, preservando y mejorando el entorno personal y laboral, buscando soluciones a los problemas y aceptando las consecuencias. • ARMONÍA: Participación efectiva y coordinada en la consecución de metas comunes generando relaciones duraderas Proveedor-Colaborador-Cliente. • INTEGRIDAD: Actuar conforme a las normas éticas y sociales en las actividades relacionadas con el trabajo.
CÓDIGO DE CONDUCTA	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo participativo: crear interdependencia dando fuerza, liberando y sirviendo a otros. • Responsabilidad compartida: establecer un medio en el cual todos los miembros del equipo se sienten tan responsables como el gerente por la eficiencia de la unidad de trabajo. • Comunidad de propósito: se tiene un sentido de propósito común en cuanto al porqué de la existencia del equipo y su función. • Buena comunicación: crea un clima de confianza y de comunicación abierta y franca. • La mira en el futuro: ver el cambio como una unidad de crecimiento • Concentración en la tarea: se mantienen reuniones centradas en los resultados • Talentos creativos: los talentos y la creatividad individuales están al servicio del trabajo • Respuesta rápida: en la identificación y el aprovechamiento de las oportunidades.