



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**

Centro de Ciencias Económicas y Administrativas

Departamento de Finanzas.

**Diagnóstico para identificar los factores de la administración
armónica y compromiso organizacional que influye en la
competitividad de una PyME del área automotriz en el Estado de
Aguascalientes**

PRESENTA

Lic. Lilia Guadalupe Cruz Salas

Para obtener el grado de:

Maestría en Administración

TUTOR

Dra. Silvia Mata Zamores.

Comité

Dra. Roció Montserrat Campos García

M.A. Alberto Pontón Castro

AGUASCALIENTES, AGS. 2021

Autorizaciones.

**CARTA DE VOTO APROBATORIO
INDIVIDUAL**

M.F. VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN
DECANO (A) DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PRESENTE

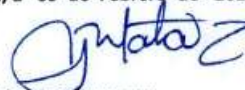
Por medio del presente como *TUTOR* designado del estudiante **LILIA GUADALUPE CRUZ SALAS** con ID 150817 quien realizó el trabajo práctico titulado: *Diagnóstico para identificar los factores de la administración armónica y compromiso organizacional que influye en la competitividad de una PyME del área automotriz en el Estado de Aguascalientes*, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que ella pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE

"Se Lumen Proferre"

Aguascalientes, Ags., a 09 de Febrero de 2021.



Dra. Silvia Mata Zamores
Tutor de trabajo práctico

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría Técnica del Programa de Posgrado

Elaborado por: Depto. Apoyo al Posgrado.
Revisado por: Depto. Control Escolar/Depto. Gestión de Calidad.
Aprobado por: Depto. Control Escolar/ Depto. Apoyo al Posgrado.

Código: DO-SEE-FO-07
Actualización: 01
Emisión: 17/05/19

CARTA DE VOTO APROBATORIO
INDIVIDUAL

M.F. VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN

DECANO (A) DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PRESENTE

Por medio del presente como *lector* designado del estudiante **LILIA GUADALUPE CRUZ SALAS** con ID 150817 quien realizó el trabajo práctico titulado: **Diagnóstico para identificar los factores de la administración armónica y compromiso organizacional que influye en la competitividad de una PyME del área automotriz en el Estado de Aguascalientes**, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que ella pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
"Se Lumen Proferit"

Aguascalientes, Ags., a 09 de Febrero de 2021.


Dra. Rocío Montserrat Campos García
Lector de trabajo práctico

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría Técnica del Programa de Posgrado

Elaborado por: Depto. Apoyo al Posgrado.
Revisado por: Depto. Control Escolar/Depto. Gestión e Calidad.
Aprobado por: Depto. Control Escolar/ Depto. Apoyo al Posgrado.

Código: DO-SEE-PO-07
Actualización: 01
Emisión: 17/03/19

**CARTA DE VOTO APROBATORIO
INDIVIDUAL**

M.F. VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN

DECANO (A) DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PRESENTE

Por medio del presente como *Lector* designado del estudiante **ULIA GUADALUPE CRUZ SALAS** con ID 150817 quien realizó el *trabajo práctico* titulado: ***Diagnóstico para identificar los factores de la administración armónica y compromiso organizacional que influye en la competitividad de una PyME del área automotriz en el Estado de Aguascalientes***, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que ella pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
"Se Lumen Proferre"

Aguascalientes, Ags., a 09 de Febrero de 2021.



M.A. Alberto Pontón Castro
Lector de *trabajo práctico*

c.c.p.- Interesada
c.c.p.- Secretaría Técnica del Programa de Posgrado

Elaborado por: Depto. Apoyo al Posgrado.
Revisado por: Depto. Control Escolar/Depto. Gestión de Calidad.
Aprobado por: Depto. Control Escolar/ Depto. Apoyo al Posgrado.

Código: DO-SEE-PO-07
Actualización: 01
Emisión: 17/05/19



DICTAMEN DE LIBERACIÓN ACADÉMICA PARA INICIAR LOS TRAMITES DEL EXAMEN DE GRADO



Fecha de dictaminación dd/mm/aaaa: 15/02/2021

NOMBRE: Lilia Guadalupe Cruz Salas **ID** 150817

PROGRAMA: Maestría en Administración **LGAC (del posgrado):** Estrategias Empresariales

TIPO DE TRABAJO: () Tesis (X) Trabajo Práctico

TITULO: Diagnostico para identificar los factores de la administración armónica y compromiso organizacional que influye en la competitividad de una PyME del área automotriz en el Estado de Aguascalientes.

IMPACTO SOCIAL (señalar el impacto logrado): Este tipo de estudios forman al estudiante en el área de trabajo y educativo al mismo tiempo, llegan a comprender la teoría dentro de una empresa, lo que puede aplicarse fácilmente y lo que no es tan fácil.

INDICAR	SI	NO	N.A. (NO APLICA)	SEGÚN CORRESPONDA:
Elementos para la revisión académica del trabajo de tesis o trabajo práctico:				
SI				El trabajo es congruente con las LGAC del programa de posgrado
SI				La problemática fue abordada desde un enfoque multidisciplinario
SI				Existe coherencia, continuidad y orden lógico del tema central con cada apartado
SI				Los resultados del trabajo dan respuesta a las preguntas de investigación o a la problemática que aborda
SI				Los resultados presentados en el trabajo son de gran relevancia científica, tecnológica o profesional según el área
SI				El trabajo demuestra más de una aportación original al conocimiento de su área
SI				Las aportaciones responden a los problemas prioritarios del país
SI				Generó transferencia del conocimiento o tecnológica
SI				Cumple con la ética para la investigación (reporte de la herramienta antiplagio)
El egresado cumple con lo siguiente:				
SI				Cumple con lo señalado por el Reglamento General de Docencia
SI				Cumple con los requisitos señalados en el plan de estudios (créditos curriculares, optativos, actividades complementarias, estancia, predoctoral, etc)
SI				Cuenta con los votos aprobatorios del comité tutorial, en caso de los posgrados profesionales si tiene solo tutor podrá liberar solo el tutor
SI				Cuenta con la carta de satisfacción del Usuario
SI				Coincide con el título y objetivo registrado
SI				Tiene congruencia con cuerpos académicos
SI				Tiene el CVU del Conacyt actualizado
SI				Tiene el artículo aceptado o publicado y cumple con los requisitos institucionales (en caso que proceda)
En caso de Tesis por artículos científicos publicados				
N.A.				Aceptación o Publicación de los artículos según el nivel del programa
N.A.				El estudiante es el primer autor
N.A.				El autor de correspondencia es el Tutor del Núcleo Académico Básico
N.A.				En los artículos se ven reflejados los objetivos de la tesis, ya que son producto de este trabajo de investigación.
N.A.				Los artículos integran los capítulos de la tesis y se presentan en el idioma en que fueron publicados
N.A.				La aceptación o publicación de los artículos en revistas indexadas de alto impacto

Con base a estos criterios, se autoriza se continúen con los trámites de titulación y programación del examen de grado: **SI** **No**

FIRMAS

Elaboró:
DR. MARCELO DE JESÚS PÉREZ RAMOS

DR. MARCELO DE JESÚS PÉREZ RAMOS

* En caso de conflicto de intereses, firmará un revisor miembro del NAB de la LGAC correspondiente distinto al tutor o miembro del comité tutorial, asignado por el Decano

Revisó:
DR. GONZALO MALDONADO GUZMÁN

Autorizó:
M.F. VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN

Nota: procede el trámite para el Depto. de Apoyo al Posgrado
En cumplimiento con el Art. 305C del Reglamento General de Docencia que a la letra señala entre las funciones del Consejo Académico: ... Cuidar la eficiencia terminal del programa de posgrado y el Art. 105F las funciones del Secretario Técnico, llevar el seguimiento de los alumnos.

Agradecimientos.

Al consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) y la Universidad Autónoma de Aguascalientes por el apoyo brindado para la realización de este posgrado, siento uno de mis objetivos principales.

A mi directora de Tesis la Dra. Silvia Mata, que siempre estuvo para mí en lo académico y personal, demostrando la calidad de persona que es, quedando por siempre en mi corazón.

A mi Tutor el Dr. Javier Ramos, quien me recibió y apoyo en mi estancia de investigación en el extranjero.

A mis lectores, la Dra. Montse Campos, y el M. Alberto Pontón, por compartirme sus conocimientos.

A la empresa Parabrisas y Cristales CRUZ, por permitirme realizar mi caso práctico en sus instalaciones.

A mis compañeros Reggy, Julio, Norma, Caro, Jessy, Miri, Pau, Dany, Kevin y Jesús que me acompañaron en esta etapa y que se quedaran para siempre en mi vida.

A mis padres Raymundo y Lilia, que son mis pilares y los responsables de la persona que soy hoy en día, siempre impulsándome para lograr mis metas.

A mis hermanos, Ray y Emmi, por apoyarme siempre.

A Mario mi compañero de vida, quien siempre me ha motivado a ser mejor y luchar por mis sueños.

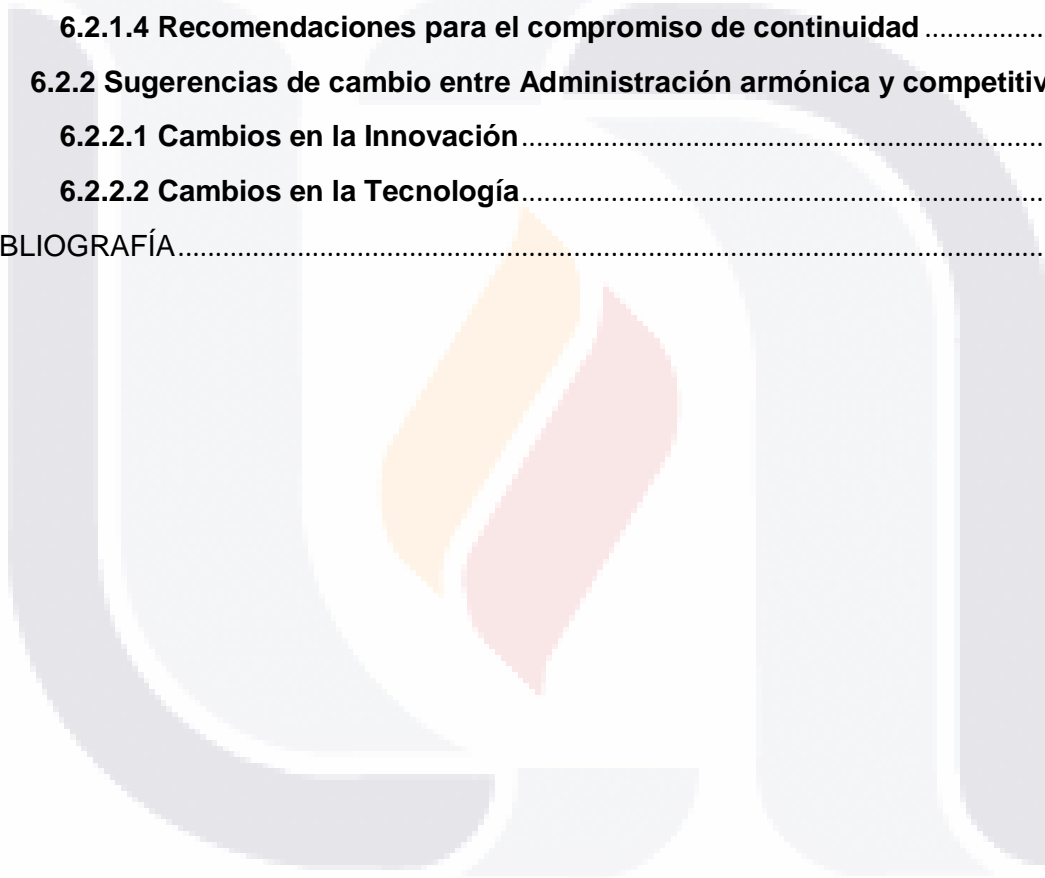
A Dios y a la Virgen por guiarme en este camino.

Índice General

ÍNDICE DE TABLAS	4
ÍNDICE DE FIGURAS.....	5
RESUMEN	6
ABSTRACT	7
INTRODUCCIÓN.....	8
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.1 Antecedentes	11
1.2 Planteamiento de la problemática	17
1.4 Justificación	18
CAPITULO II: OBJETIVOS DEL CASO PRÁCTICO.....	21
2.1 Objetivos	22
2.1.1 General	22
2.1.2 Específicos	22
CAPITULO III: MARCO TEÓRICO	23
3.1 Administración	24
3.1.1 Definición de Administración	24
3.1.2 Importancia de la Administración	26
3.1.3. Proceso administrativo	26
3.1.3.1 Planeación	28
3.1.3.1.1 Importancia de la planeación	28
3.1.3.2.1 Importancia de la organización	29
3.1.3.3 Dirección	30
3.1.3.3.1 Importancia de la dirección	30
3.1.3.4 Control	30
3.1.3.4.1 Importancia del control	31
3.1.4 Administración armónica	31
3.1.4.1 Definición	31
3.1.4.2 Importancia	32
3.1.4.3 Modelos	32
3.1.4.3.1 HV Administración Armónica	33

3.1.4.3.2 He & Xie Rules	35
3.2 Compromiso Organizacional	38
3.2.1 Modelo de Allen y Meyer.....	39
3.2.2 Modelo Angle y Perry (1981).....	41
3.2.3 Modelo de Penley y Gould (1988).....	42
3.3 Competitividad	42
3.3.1 Definición de la competitividad.....	43
3.3.2 Importancia de la competitividad	43
3.3.3 Competitividad empresarial.....	44
3.3.3.1 El capital humano como fuente de ventaja competitiva	45
3.4 PyMEs.....	46
3.4.1 Empresa.....	46
3.4.1.1 Pequeñas y Medianas Empresas	46
3.4.1.1.1 Definición de Pequeñas y Medianas Empresas.	47
CAPITULO IV. DISEÑO METODOLÓGICO.....	49
CAPITULO V RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN.....	57
5.1 Estadísticas.....	61
5.2 Correlaciones entre variables y subdimensiones	62
5.3 Indicadores.....	64
5.3.1 Administración Armónica.....	64
5.3.1.1 Indicadores de Xie Rules.....	64
5.3.1.2 Indicadores de He Rules.....	65
5.3.2 Compromiso Organizacional.....	66
5.3.2.1 Indicadores de Compromiso Afectivo.....	66
5.3.2.2 Indicadores de Compromiso de Continuidad	67
5.3.2.3 Indicadores de Compromiso Normativo.....	67
5.3.3 Competitividad	67
5.3.3.1 Indicadores de nivel de competencia.....	67
5.3.3.2 Indicadores de Innovación.....	68
5.3.3.3 Indicadores de Tecnología.....	68
CAPITULO VI EVALUCIÓN DE LA INTERVENSIÓN.....	69

6.1 Recomendaciones según los resultados en información general de personal.....	70
6.2 Sugerencias de mejora según las correlaciones.....	71
6.2.1 Sugerencias de cambio entre Administración armónica y compromiso organizacional.....	72
6.2.1.1 Reforzar actividades en la subdimensión de Xie Rules.....	72
6.2.1.2 Cambios en la subdimensión de He Rules	73
6.2.1.3 Cambios en la subdimensión de compromiso afectivo.....	74
6.2.1.4 Recomendaciones para el compromiso de continuidad	75
6.2.2 Sugerencias de cambio entre Administración armónica y competitividad	75
6.2.2.1 Cambios en la Innovación.....	76
6.2.2.2 Cambios en la Tecnología.....	76
BIBLIOGRAFÍA.....	81



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resumen de los antecedentes de investigación relacionadas con el caso práctico que se pretende realizar11

Tabla 2. Definición de Administración.....22

Tabla 3. Estratificación de las empresas.....44

Tabla 4. Tabla de congruencia.....50

Tabla 5. Categorías para interpretar encuestas de Administración armónica.....52

Tabla 6. Categorías para interpretar encuestas del compromiso organizacional.....52

Tabla 7. Categorías para interpretar encuestas de competitividad.....53

Tabla 8. Antigüedad de los empleados participantes.....56

Tabla 9. Sexo de los participantes.....56

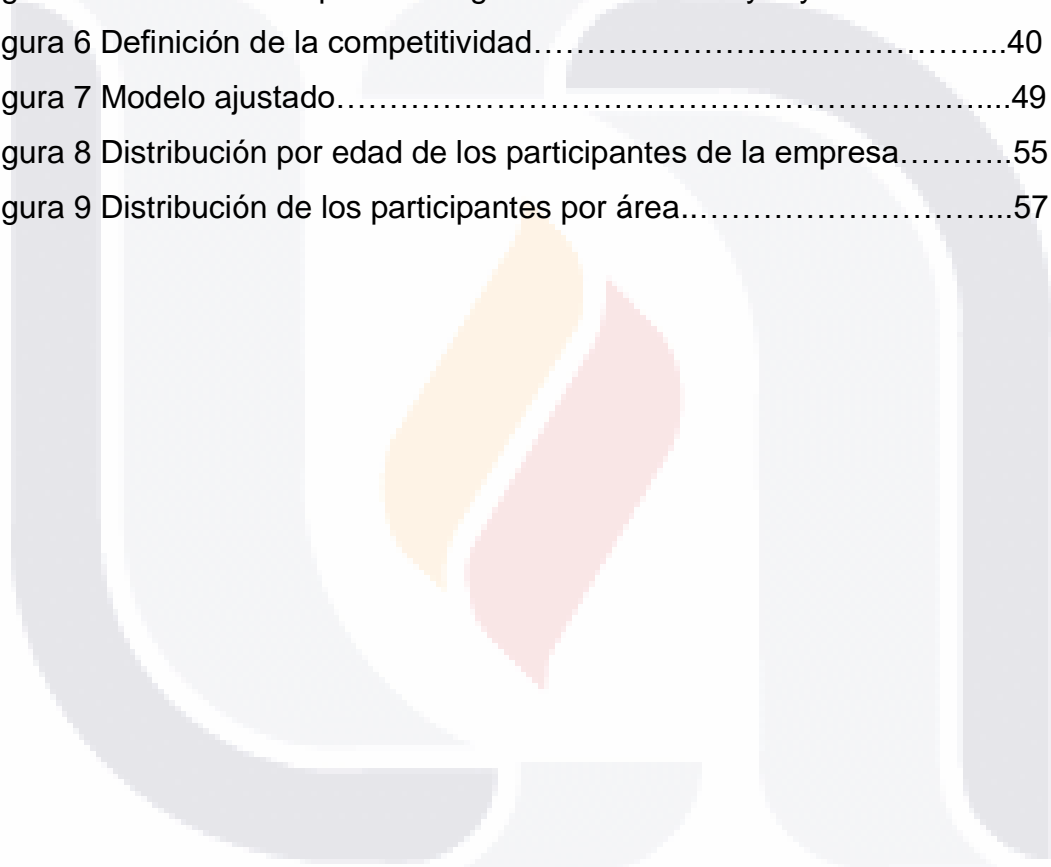
Tabla 10. Formación académica de los empleados.....57

Tabla 11. Estadísticas.....58

Tabla 12. Correlaciones.....59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Proceso Administrativo.....	24
Figura 2 HV Modelo de Administración armónica.....	30
Figura 3 Moldeo de Administración Armónica.....	33
Figura 4 Modelo de interrelación entre la organización y los elementos que conforman una estrategia empresarial.....	35
Figura 5 Modelo de compromiso organizacional de Meyer y Allen	37
Figura 6 Definición de la competitividad.....	40
Figura 7 Modelo ajustado.....	49
Figura 8 Distribución por edad de los participantes de la empresa.....	55
Figura 9 Distribución de los participantes por área.....	57



RESUMEN

Este caso práctico se enfoca en la implementación de un modelo analizado y complementado por la Administración armónica (Xing-Guo, 2012), el compromiso organizacional (Meyer, Smith y Allen, 1993) y la competitividad (Ramos, 2007), en base a las investigaciones y aplicaciones previas de Mata (2017), aplicado a una pequeña empresa del sector automotriz, dedicada a la venta de cristales y refacciones en el Estado de Aguascalientes. El objetivo fue elaborar un diagnóstico a la empresa y empleados para identificar los factores de la administración armónica, y del compromiso organizacional que influyen en la competitividad. Se realizó un análisis cuantitativo, bajo un diseño transversal, siendo una investigación exploratoria, correlacional y no experimental; las variables fueron medidas bajo una escala de Likert de 5 puntos. Se estudió a toda la población que son 16 empleados. En cuanto a los resultados estadísticos fueron derivados de las frecuencias, y de las correlaciones de Pearson con un nivel de confianza del 95%. El 69% de los empleados son del sexo masculino, un 38% pertenece al área de taller, y la antigüedad de los empleados por arriba de los 8 años representa un 31%. Existe correlación significativa entre la administración armónica y el compromiso organizacional con una $r=0.583$, y con la competitividad con una $r=0.639$; también se encontró correlación entre la competitividad y el compromiso organizacional con una $r=0.661$ bajo un nivel de significancia del 95%. Se encontró que una de las subdimensiones del compromiso organizacional que es el compromiso de continuidad tiene correlaciones de signo negativo, explicadas por la redacción de las preguntas en negativo, con esto se comprende que tiene correlación significativa con la administración armónica.

Palabras clave: Administración Armónica, Compromiso Organizacional y Competitividad.

ABSTRACT

This case study focuses on the implementation of a model analyzed and complemented by the Harmonic Administration (Xing, 2012), organizational commitment (Meyer and Allen, 1993) and competitiveness (Ramos, 2007), based on previous research and applications of Mata (2017), applied to a small company in the automotive sector, dedicated to the sale of glass and spare parts in the State of Aguascalientes. The objective was to develop a diagnosis of the company and employees to identify the factors of harmonious management and organizational commitment that influence competitiveness. A quantitative analysis was carried out, under a transversal design, being an exploratory, correlational and non-experimental research; the variables were measured under a 5-point Likert scale. The whole population was studied, which is 16 employees. The statistical results were derived from the frequencies and Pearson's correlations with a 95% confidence level. 69% of the employees are male, 38% belong to the workshop area, and the seniority of the employees above 8 years represents 31%. There is a significant correlation between harmonic management and organizational commitment with an $r=0.583$, and with competitiveness with an $r=0.639$; a correlation was also found between competitiveness and organizational commitment with an $r=0.661$ under a 95% significance level. It was found that one of the sub-dimensions of organizational commitment that is the commitment to continuity has negative correlations, explained by the wording of the questions in negative, with this it is understood that it has significant correlation with harmonic management.

Keywords: Harmonic Administration, Organizational Commitment and Competitiveness.

INTRODUCCIÓN.

El siguiente estudio se refiere a la administración armónica en una PyME del área automotriz, siendo una herramienta que por objetivo tiene equilibrar los recursos materiales y humanos de cualquier empresa u organización; También se analizara el compromiso organizacional que tiene el personal de la empresa y la competitividad de esta misma.

Los problemas para analizar principalmente son la rotación de personal, falta de comunicación, mala organización, disminución en las ventas, falta de liderazgo, entre otros, que se derivan de estos mismos. Actualmente las PyMEs están sufriendo los mismos problemas, por la competencia existente, pues la gente ya no tiene el mismo compromiso, o ya no se conforman con lo mismo, es por eso por lo que siempre están en busca de algo mejor. Las empresas tienen que implementar acciones que las permita estar siempre en lo alto del mercado, para retener a sus empleados y lograr ese crecimiento económico deseado.

El interés por realizar esta investigación nació para conocer si realmente la aplicación de la administración armónica puede apoyar a las empresas a fortalecer su plantilla laboral, y ayudar al crecimiento en el mercado. Cabe mencionar que esta empresa a analizar se encuentra en la etapa de madurez, por lo que necesita implementar estrategias para seguir siendo líder en el mercado y poder expandirse; además de ser una PyME, es una empresa familiar, y ya está en proceso de sucesión. Por lo tanto, si se logran buenos resultados con esta investigación, será de apoyo para empresas del mismo ramo o incluso de otra industria, u organizaciones que estén pasando por lo mismo.

En el ámbito académico será de gran utilidad el aportar estadísticos reales, permitiendo a los estudiantes y profesores realizar prácticas con resultados verídicos.

La metodología utilizada en esta investigación fue por medio de aplicación de encuestas a toda la plantilla del personal. Las preguntas fueran divididas en IV bloques, siendo el primer bloque sobre datos generales de los empleados, como edad, sexo, antigüedad en la empresa, el área a la que pertenece y la formación académica; el bloque II se refiere a la administración armónica, bloque III al compromiso organizacional y el ultimo se enfoca en la competitividad.





CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes

Las pequeñas y medianas empresas son importantes para las economías nacionales, por sus ofertas de productos y servicios, así como la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos.

A nivel mundial según los análisis del Consejo Internacional para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, (MiPyME) representan por encima del 90% del total, generando entre el 60% y 70% de empleos, y referente al PIB mundial un 50% (DEMOS, 2019).

En México las microempresas representan el 95.4% del total de las empresas del país, las pequeñas el 3.6% y las medianas el 0.8%. (Mercado, 2019). Así mismo conforman el 90% de la economía, contribuyendo en un 52% al PIB y generando un 72% del empleo formal en el país (Reyes, 2019); en el Estado de Aguascalientes las microempresas representan el 93.1%, mientras que las PyMEs el 6.6% (INEGI, 2020). Estas fueron creadas para ser apoyadas por el gobierno pues según OCDE (2013), gracias a estas empresas México ha mejorado el empleo, combate la pobreza y propicia un desarrollo más allá del mismo estado en donde se encuentra. Dentro de todos los cambios que han sufrido las PyMEs, y la responsabilidad que cae en ellas, han innovado su administración. Las pymes históricamente han llevado una administración tradicional, considerando las etapas del proceso administrativo, planeación organización, dirección y control, en donde todas estas las lleva a cabo el dueño de la empresa. Para solventar lo anterior es que se propone llevar a cabo un estudio sobre la administración armónica ya que es un modelo nuevo que permite, resolver los problemas organizacionales que se presentan entre los colaboradores y los recursos materiales utilizados por estos mismos. Por ende debe existir un compromiso organizacional que permita el crecimiento y confianza de cada empleado en beneficio mutuo con la empresa. Lo que permite ser competente al sector que pertenece.

Existen investigaciones que abordan temas similares al que se pretende realizar en este trabajo y se mencionan a continuación.

1. En septiembre del año 2017 la Dra. Silvia Mata presenta su tesis de doctorado enfocándose en la administración armónica, en el compromiso organizacional y la gestión del conocimiento como un modelo conceptual dentro de la industria Automotriz en el Estado de Aguascalientes, en donde se encontró que existe influencia positiva entre estas variables, por lo que arroja resultados de mejora para las empresas que se encuentran en alto rendimiento.
2. En Julio del año 2016 el Dr. Héctor Cuevas Vargas realizó una tesis sobre la influencia de la innovación y tecnología en la competitividad de las pymes manufactureras del estado de Aguascalientes, en donde se encontró que si existe una influencia positiva y significativa de la tecnología con la innovación, en donde las empresas que han gestionado de manera correcta sus activos tecnológicos han logrado mayores niveles de innovación.
3. En noviembre de 2016 el D.C.A. Elizabeth González Vázquez presentó una tesis sobre el impacto laboral, el compromiso organizacional y la motivación laboral en la intención de abandonar el puesto en los trabajadores del conocimiento en empresas de Aguascalientes, por lo cual no hubo una aplicación en una empresa, sin embargo, utilizó un método cuantitativo de encuesta para la recolección de datos, y comprobar el estudio.
4. En el año 2015 El Dr. Roberto Ezequiel Franco analizó los disfuncionamientos y barreras que impiden el rendimiento y desarrollo de las pymes en Aguascalientes. Está basado en una metodología de intervención del "Management Socioeconómico", por lo que está dirigido

- a los resultados de entrevistas con un enfoque económico.
5. En el año 2014 la M.A. Violeta Brand Galindo propone un proyecto para la empresa LICABISA, en donde explica los modelos de comportamiento organizacional, al individuo y a la organización y realiza el estudio dentro de la empresa para obtener resultados sobre su personal.
 6. En el mes de febrero de 2008 la L.A.E. Marcela Trujillo Giacinti propone realizar un análisis de clima organizacional del área administrativa de una empresa de frigorizados, tomando en cuenta el tipo de liderazgo, motivación, comunicación y trabajo en equipo, realizando la investigación de este estudio bajo encuestas que permitieron arrojar resultados y así realizar el estudio cuantitativo con apoyo del programa minitab. Y así localizar áreas de oportunidad para la empresa.
 7. En el mes de junio de 2008 la M.A. Nora Patricia Vargas Silva realizo un estudio comparativo de los factores de motivación en el desempeño laboral de los colaboradores y líderes de las empresas de servicio: un CENDI y una escuela de enseñanza deportiva, el análisis de la situación de la empresa lo realizo mediante cuestionarios de motivación y liderazgo y como complemento actividades para la ayuda de recolección de información, concluyendo que cada persona tiene diferentes expectativas del esfuerzo realizado en sus actividades y el tipo de liderazgo de ambas instituciones tienden a ser orientado a tareas por lo que, puede trabajarse en estos para el cumplimiento de objetivos.

La información de los antecedentes encontrados con relación al caso práctico que se llevará a cabo se resume con la finalidad de que sea más fácil de digerir para el lector y se comprenda el objetivo de cada uno de estos. (Ver tabla 1).

Tabla 1

Resumen de los antecedentes de investigación relacionadas con el caso práctico que se pretende realizar.

AUTOR	OBJETIVO	CONCLUSIONES.
Mata, S. (2017)	Diseñar un modelo conceptual construido a partir de los factores de la Administración Armónica que influyen en el Compromiso Organizacional y la gestión del conocimiento en trabajadores de la industria automotriz.	En esta tesis se demuestra que las variables principales se ven afectadas entres sí, por lo que se concluye que si una empresa es de alto rendimiento, tiene una administración armónica, viéndose positivamente el compromiso del personal, así como la gestión del conocimiento entre estos y sucesores.
Cuevas, (2016)	H. Determinar la influencia que tienen la innovación en la competitividad las pymes manufactureras del Edo. De Aguascalientes.	Con una adecuada gestión de innovación y la tecnología, puede conducir a incrementos significativos tanto en la ventaja competitiva como en el nivel de competitividad en las empresas. Con esto los tomadores de decisiones podrán destinar mayores recursos a los aspectos clave en sus empresas.
González, (2016)	E. El impacto del clima laboral, el compromiso organizacional y la motivación laboral en la intención de abandonar el puesto en los trabajadores del conocimiento en empresas de Aguascalientes.	Tesis, sin aplicación a un caso práctico.

AUTOR	OBJETIVO	CONCLUSIONES.
Franco, (2015)	R. Identificar los disfuncionamientos que han representado barreras para mejorar el rendimiento de las pymes.	Los disfuncionamientos generados por la falta de adecuación y articulación de las estructuras y los comportamientos han reducido el rendimiento de la empresa y son barreras para su desarrollo.
Galindo, (2014)	V. Generar una propuesta de comportamiento organizacional en la empresa LICABISA.	El comportamiento organizacional aporta elementos valiosos a la empresa, se logró diagnosticar al personal. Por lo que lleva a concluir que la empresa necesita cuidar su recurso más importante que es el humano.
Trujillo, (2008)	M. Realizar un análisis de clima organizacional del área administrativa de una empresa de frigorizados, tomando en cuenta el tipo de liderazgo, motivación, comunicación y trabajo en equipo frigorizados.	Recomendaciones en las áreas de <i>comunicación</i> , como sensibilizar el personal, desarrollar un sistema de comunicación interna; área de <i>liderazgo</i> ; otra área fue <i>trabajo en equipo</i> , desarrollar un plan de vida y carrera para el trabajador, dinámicas y propuestas de motivación.
Vargas, (2008)	N. Estudio de comparativo de los factores de motivación en el desempeño laboral de los colaboradores y líderes de las empresas de servicio: un CENDI y una escuela de enseñanza deportiva.	Apoyo para relacionar y vincular a los líderes con la motivación de los empleados y por consecuencia lograr los objetivos de las empresas de las personas que laboran en ella.

Fuente: Elaboración propia (2019).

Después de realizar la búsqueda de proyectos relacionados con el tema a investigar, únicamente se encontró que el trabajo desarrollado por la Dra. Mata (2017) aborda los temas de administración armónica y compromiso organizacional, los cuales serán retomados en este trabajo, agregando la variable de competitividad; cabe mencionar que en este caso se aplicaran en una PyME del Estado de Aguascalientes, a diferencia de la investigación mencionada que se aplicó en empresas medianas del sector automotriz, obteniendo resultados positivos y comprobando estadísticamente el modelo conceptual propuesto. La administración armónica es un modelo administrativo nuevo, el cual aporta elementos importantes para la innovación y mejora continua en la administración de las PyMEs. En conjunto con el compromiso organizacional se analizará la influencia que puedan tener en la competitividad, considerando podrá ser de gran utilidad tanto para el sector automotriz como para otros.

Al analizar las variables se decide implementar en una PyME por nombre Parabrisas y Cristales "CRUZ" siendo una empresa ubicada en el Estado de Aguascalientes. Fue fundada en el año 1989, en un inicio únicamente ofrecía la venta de cristales automotrices conforme fue pasando el tiempo identifico nuevos productos y servicios que podría ofertar, considerando refacciones para autos y reparación de estos.

Con el paso de los años la empresa logra un posicionamiento dentro del estado y comienza a crecer en la región; hoy en día cuenta con dos sucursales en el estado de Aguascalientes y presta servicios en los estados colindantes tales como, Guanajuato, Zacatecas y Guadalajara. Es importante mencionar que esta es una empresa familiar y por su crecimiento y desarrollo no ha sido sencillo, pues participan los fundadores de la empresa (Raymundo Cruz Escobedo y Ma. Lilia Salas Martínez) y se han integrado los hijos de los fundadores (Raymundo Cruz Salas, Emmanuel Cruz Salas, Lilia Guadalupe Cruz Salas), lo cual ha traído como consecuencia una falta de coordinación en la administración debido a que parte del personal no cuenta con estudios relacionados con el

área económica administrativa, careciendo de compromiso y viendo mermada la competitividad de la empresa.

En la actualidad las PyMEs se encuentran en la misma situación que parabrisas y cristales “CRUZ”, Aguascalientes es un estado dedicado a la industria automotriz, por lo cual se considera que este caso práctico será de gran relevancia para este sector.

1.2 Planteamiento de la problemática

Como se mencionó anteriormente el objeto de estudio será Parabrisas y Cristales “CRUZ”, Ramírez, Taxis y Aguilar, (2014) mencionan que los principales problemas a los que se enfrenta la micro y pequeña empresa son: el desconocimiento del potencial de sus colaboradores, y este puede ser una causa limitante del desarrollo y crecimiento de la empresa. La falta de un plan administrativo que beneficie al capital humano influye en la quiebra de estas, pues generalmente se contrata personal sin medir la consecuencia que esto pueda generar.

En lo anterior la empresa objeto de estudio no es la excepción, pues el diagnóstico que se puede realizar en el día a día es que, existe una falta de comunicación, rotación de personal, falta de motivación, ventas bajas, falta de crecimiento en el mercado, robos hormiga, entre otros. Por lo anterior se desea aplicar la administración armónica y el compromiso organizacional con el objetivo de identificar los puntos relevantes que puedan llevar a una propuesta de valor que fomente la competitividad tanto para los trabajadores como para la empresa. Para ello se tomará un modelo ya aprobado por la Dra. Silvia Mata (2017) donde la administración armónica involucra a las empresas de alto rendimiento como un factor esencial en el desarrollo de toda empresa positivamente.

La pequeña y mediana empresa se ha constituido en objeto central de estudio de la teoría administrativa por la importancia que representa en las economías de cada país. Las investigaciones se han centrado principalmente en el análisis de la perspectiva económica y en el ámbito de la gestión empresarial. (Guerrero, 2015).

Para lograr una gestión empresarial correcta es necesario tener un objetivo, y para la mayoría de las PyMEs en México uno de los objetivos principales es ser competitivos, por lo que según Benítez, (2012) en su libro Estrategia Competitiva menciona las cinco fuerzas de Porter: rivalidad entre empresas existentes, ingreso potencial de otras empresas, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de los clientes y poder de negociación de los proveedores. Se puede definir la competitividad en términos de capacidad de una empresa de penetrar en el mercado, lograr una posición favorable en términos comparativos con sus competidores, utilizando sus habilidades administrativas y el buen manejo de sus recursos, ofreciendo la mejor propuesta de producto y servicio en cuanto a calidad y precio, generando valor a la sociedad y ganancias a la empresa. Las empresas siempre se encuentran en competencia entre estas por un mercado, así como las naciones o entes territoriales (Porter y Kramer, 2018).

1.4 Justificación.

De acuerdo con Huertas (2012), que es mencionado por Ramírez, Cruz y Miranda (2019), el esfuerzo humano es de suma importancia para el funcionamiento de cualquier organización; si el capital humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización crecerá conforme a sus objetivos, y de caso contrario la empresa podría retroceder en todos los aspectos. Por este motivo toda empresa debe prestar atención a su personal ya que es el pilar del crecimiento organizacional.

Las habilidades y capacidades de los colaboradores y la calidad de los servicios es el valor principal que se añade a la satisfacción del cliente, por lo que

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Muratalla, Gaona, García y Guzmán (2016) dicen que la competencia del mercado radica principalmente en la calidad de los servicios prestados por las empresas sea cual sea su giro.

La relevancia de este caso de estudio radica en que la empresa Parabrisas y Cristales "CRUZ" es una PyME que pertenece a una cadena de empresas familiares en México con más de 350 asociados, formando parte del corporativo Pilkington quien negocia la atención a asegurados en todo el país por lo que la empresa tiene que estar a la vanguardia en cualquier pedimento de las empresas aseguradoras y de las exigencias del cliente.

Actualmente esta empresa no tiene una herramienta administrativa que apoye en medir aspectos de una empresa de alta competitividad así como el compromiso de los trabajadores, por lo anterior se considera importante realizar este caso práctico con la finalidad de identificar los factores que contribuyan en fundamentar una administración armónica, compromiso organizacional y por ende la competitividad.

Por todo lo anterior es que la aportación que se pretende dar con esta investigación es acrecentar el acervo literario que se tiene respecto a la teoría administrativa aplicada a las PyMEs del sector automotriz, así como profesionalizar la administración de la mano de la innovación, desarrollo y crecimiento en la actualidad; por otro lado tendrá una aportación por ser un caso práctico, se identificaran los factores que influyen en la competitividad y se darán a conocer a través de publicaciones las cuales pueden llegar a todas aquellas empresas y/o personas que estén interesados en este tema y a la sociedad en general.

Este proyecto estará sustentado bajo el marco teórico que estará conformado por los temas de administración armónica, compromiso organizacional y competitividad en las PyMEs; Una metodología con un modelo conceptual probado aplicando pruebas estadísticas principalmente de frecuencias con la finalidad de obtener información que permita la creación de una propuesta de

actividades que mejoren el funcionamiento administrativo en general de la empresa.



CAPITULO II: OBJETIVOS DEL CASO PRÁCTICO



2.1 Objetivos.

2.1.1 General.

Elaborar un estudio diagnóstico para identificar los factores de la administración armónica, y del compromiso organizacional que influyen en la competitividad de una PyME del área automotriz en el Estado de Aguascalientes

2.1.2 Específicos.

1. Hacer una revisión literaria de los temas administración armónica, compromiso y competitividad.
2. Elaborar el instrumento de medición para identificar los factores y sus consecuencias dentro de la empresa.
3. Aplicar el instrumento para identificar los factores de la administración armónica y del compromiso organizacional que influyen en la competitividad de PYCC
4. De los resultados obtenidos elaborar un plan de trabajo que beneficie tanto a los colaboradores como a la empresa.

CAPITULO III: MARCO TEÓRICO



Dado que este proyecto se enfoca en el compromiso de los empleados dentro de la empresa, se definirá lo que es la administración que es la base de las organizaciones para cada una de sus áreas y de sus recursos y los temas que se enfocan en este estudio así como las PyMEs que será el rango de empresas del que se estudiará.

3.1 Administración.

3.1.1 Definición de Administración.

Existen varias definiciones para el concepto de administración, por lo que para su revisión es conveniente partir de sus raíces etimológicas. “El termino administración viene del latín *administrare*, palabra formada por el prefijo *ad* que indica hacía, orientado o dirigido y *ministrare* que significa servir, cuidar. Por lo tanto, administrar es la actividad orientada a cuidar y servir a las instituciones humanas” (Hernández, 2006).

Se comprende como una acción administrativa todo aquel comportamiento humano dirigido a la organización y coordinación de actividades laborales, con el fin de lograr el bienestar de las sociedades. Por otro lado el pensamiento administrativo se refiere al grado de racionalidad con el que se han desarrollado científicamente las actividades laborales con el objetivo de ser productivas (Ortega, 2019).

A continuación se presentan algunas definiciones de administración. (Ver tabla 2).

Tabla 2

Definición de Administración

AUTOR	DEFINICIÓN
Hernández, 2006	Define a la administración como la disciplina que estudia los procesos productivos con el fin de generar la mayor eficiencia y eficacia del trabajo humano posibles para obtener los mejores beneficios en relación con los recursos disponibles: financieros, tecnológicos y humanos.
Ferry y Franklin, 1999	Indican que la administración es un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar objetivos con el uso de capital humano y otros recursos.
Koontz y Wehrich, 1998	Explican que la administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

Fuente: Elaboración propia (2019).

La administración es un cocimiento elemental, que surge en la primera mitad del siglo XX, dado de un resultado de investigaciones de diferentes autores que aportan sus teorías que son el patrón para el pensamiento administrativo actual.

Antes de este siglo la administración se conocía como una actividad empírica.

En aquellos tiempos las diferentes teorías de la administración en general habían logrado integrarse pues obtenían como resultado que el capital humano al aplicarlas en las diferentes empresas tenga como objetivo principal la efectividad.

La administración consiste en la aplicación del proceso administrativo con eficacia y eficiencia.

3.1.2 Importancia de la Administración

En la actualidad la administración es relevante por su contribución en el desarrollo de la humanidad conocido a nivel mundial. Se conoce como una actividad relevante la cual está basada en el esfuerzo cooperativo que cada ser humano desarrolla en las organizaciones ya sea públicas o privadas, dentro de un sistema complejo en sus relaciones, en los cambios, transformación y adaptaciones como el flujo de bienes, servicios, personas y dinero dentro de cada país y en las fronteras.

La administración en las últimas décadas ha tenido gran influencia en la globalización, pues ha estado presente en la mayoría de los países y a la vez un desarrollo en conjunto, en el ámbito económico, social, político y tecnológico; y por supuesto haciendo presencia en la competitividad y el dinamismo constante lo cual ha generado la necesidad por parte de los directivos de las organizaciones, afrontar las barreras presentadas y desarrollar sus capacidades para lograr los objetivos planteados a largo plazo. (Sánchez, Ortiz y Landa, 2018).

La creación de negocios globales ha creado nuevas oportunidades y nuevos requerimientos para las organizaciones, y con apoyo de la administración se logra anticiparse a los cambios existentes en un mundo competitivo de los negocios.

3.1.3. Proceso administrativo.

El proceso administrativo consta de cinco etapas o funciones administrativas: Planeación, organización, integración de personal, dirección y control. (Koontz y

Weihrich, 1998). Algunos autores como Ferry y Franklin (2001), consideran la etapa de integración como parte de la función de organización.

El gerente que realiza sus funciones efectivamente tiene la habilidad de llevar a cabo cuatro funciones administrativas primordiales tales como: Planeación, Dirección, Organización y control. Estas se pueden llevar a cabo simultáneamente sin embargo no necesitan cumplirse en un orden específico. (Hellriegel, 2003).



Figura 1. Proceso Administrativo.

Fuente: Elaboración propia en base a Hellriegel, (2003).

3.1.3.1 Planeación

La planeación es el proceso por el cual se establecen los objetivos y se integran todos los recursos de la empresa para realizarlos en una forma provechosa. La planeación determina el tamaño y el tipo de organización necesaria para las operaciones, los tipos de programas de actuación, las actividades que se requieren y los sistemas de control necesarios para vigilar el progreso hacia los objetivos, respondiendo a las preguntas ¿Dónde se está?, ¿A dónde se quiere ir?, ¿cómo se llegara ahí?, ¿cómo se está haciendo?, (Ferry y Franklin, 2001).

Planear implica seleccionar misiones y objetivos, las acciones para cumplirlos, la toma de decisiones y la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas (Koontz y Wehrich, 1998); la planeación representa el comienzo del proceso administrativo, sin este los procesos siguientes no obtendrían los resultados esperados.

3.1.3.1.1 Importancia de la planeación

Como se mencionó anteriormente la planeación es el comienzo del proceso administrativo en todas y cada una de las empresas, por ello su importancia así como porque en ella se aplican las investigaciones necesarias para la definición de las bases de la empresa, proporciona seguridad para el enfrentamiento a los problemas existentes, analiza el medio ambiente interno, siempre toma en cuenta el futuro para un exitoso desarrollo, al igual que medio ambiente interno, analiza el externo para aprovechar oportunidades, concede al ejecutivo mencionar distintas alternativas para la toma de decisiones; con ello logra dejar el camino limpio para que se lleve a cabo una dirección correcta (Luna, 2014).

3.1.3.2 Organización

Este elemento del proceso administrativo tiene como función diseñar el ordenamiento interno de una empresa de manera que sea compatible con el proceso de planeación, mencionado anteriormente. Al mencionar diseño se refiere a plantear un modelo organizacional, es decir, el orden con el que se llevaran a cabo las actividades dentro de la empresa y que sea compatible con las estrategias que contemple la empresa. Otro punto importante de la organización es el organigrama, conocido como la representación técnica del modelo organización.

Por último la organización tiene como labor asegurar la existencia de los manuales organizacionales. Documentos que sirven de complemento para mejorar la información y el entendimiento de las funciones, procesos, puestos, procedimientos, políticas e instrucciones de uso.

Autores como Montana y Charnov (2003), entienden como organización a la entidad que hace posible que las personas trabajen entre sí para beneficio mutuo logrando las metas planteadas.

3.1.3.2.1 Importancia de la organización

Algunos de los puntos más importantes en el libro del proceso administrativo de Luna (2014) son los siguientes:

- Determinar la estructura adecuada según la empresa.
- Especificar los niveles jerárquicos dentro de la empresa para lograr la eficiencia.
- Evita duplicar funciones y/o tareas en cada departamento.
- Con la organización es más factible lograr lo planeado.
- Implementa la coordinación para distribuir el trabajo ordenadamente.

3.1.3.3 Dirección

La dirección se puede comprender como la tercera etapa del proceso administrativo, siendo el responsable de la vigilar las relaciones humanas. Esta etapa es la responsable de la mejora continua de los empleados y de la empresa, por lo tanto se desglosará el capital humano como la principal fuente de mejora para las empresas y el cómo se va desarrollando cada uno de estos y las variables causantes de la actitud de cada individuo y todo aquel que forme parte del ambiente laboral (Luna, 2014).

3.1.3.3.1 Importancia de la dirección

Se le da la debida importancia a este proceso ya que su función principal es la de ejecutar las actividades planeadas por medio de los trabajadores, quienes son los responsables del desarrollo de toda empresa (Louffat, 2016).

Es uno de los procesos relevantes puesto que logra motivar al recurso humano de la empresa, logrando una comunicación asertiva, y por su puesto apoya a que lo planeado y organizado con anterioridad se lleve a cabo, logra tener un clima organizacional positivo entre colaboradores y directivos de la empresa y su labor principal es controlar el proceso (Luna, 2014).

3.1.3.4 Control

En esta etapa se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones. Es la última fase del proceso administrativo y su tarea principal es valorar lo que se realizado en la planeación, organización y dirección, por lo que

es una etapa importante pues se conoce la situación real de la empresa (Luna, 2014).

3.1.3.4.1 Importancia del control

Dentro de las actividades destacadas de esta etapa se encuentran:

- Comparar los resultados con los planes en general.
- Avaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- Comunicar cuales son los medios de medición.
- Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- Ajustar el control de acuerdo con los resultados.

3.1.4 Administración armónica

3.1.4.1 Definición

La administración armónica se define como “la llave para resolver el problema organizacional que se da entre las personas y los recursos materiales de la empresa en el cual se desenvuelven los trabajadores” (Xing, 2012) (citado por Mata Z. 2017)

En algunos países la administración armónica es utilizada para encontrar las mejores soluciones de gobernación. Por otro lado la teoría de la cultura china está basada en la cultura tradicional china que consiste en la efectividad entre las operaciones y la satisfacción espiritual, (Xi, Zhang, & Ge, 2012).

3.1.4.2 Importancia

La innovación en los procesos de administración como un problema metodológico ha sido relevante desde el inicio del siglo XXI. Bajo el contexto de los cambios globales. Decisiones en la innovación, ambiente innovador, competencia de los participantes en los procesos nuevos, la cultura del desarrollo del proceso de innovación, métodos para la innovación, formas y procedimientos de administración de los recursos que se tienen en cada sector, integran los elementos del gobierno moderno, (Raipa, 2012).

Esta es utilizada para lograr una armonía espiritual entre los empleados y las organizaciones en base a los objetivos, pues tanto los de las personas como los de las empresas deben empatar entre ellos; existen otras variables que se deben trabajar a la par, tales como, la tecnología, cultura empresarial, cultura de la sociedad mercado. En general puede ser comprendido que la idea principal es armonía y consistencia en todas las actividades que se llevan a cabo dentro y fuera de la organización, (He, Antonio & Trigo, 2012).

La implementación de este modelo facilita la detección de problemas en la organización, el desarrollo de la estrategia y la planeación de actividades. Esta idea refleja la diversidad en la relación entre los elementos que definen la capacidad de cambio de las organizaciones.

3.1.4.3 Modelos

Este tema se ha desarrollado por pocos científicos, por lo que aún no existen numerosos modelos, mencionaremos los más estudiados y los cuales se han desarrollado en diferentes organizaciones y gobiernos de países.

3.1.4.3.1 HV Administración Armónica

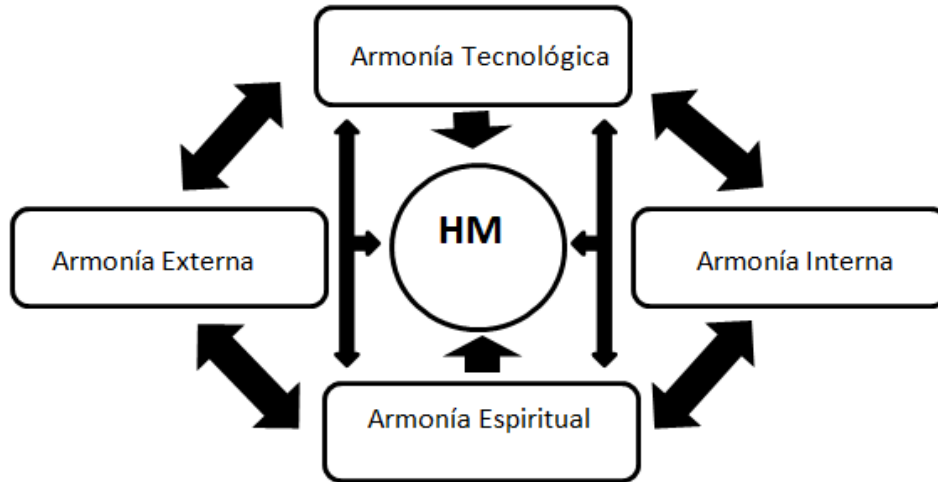


Figura 2. HV Modelo de Administración Armónica

Fuente: Urmoniene (2016), Administración armónica adoptada por He, Antonio, & Trigo, (2012).

Este modelo nació del análisis de las diferentes administraciones que se han llevado a cabo en el sector público en Lituania, pues no fallaban los mecanismos que estaban llevando a cabo, aun haciendo comparación con los que estados unidos llevaba a cabo. Se buscó analizar esta administración y comprenderla para buscar la armonía necesaria para el logro de objetivos en el gobierno de aquel país.

Vanagas (2006), dijo que el modelo tradicional de la administración pública no permitía proyectar operaciones eficientes en el sector público. La burocracia desde cierto punto es importante para un buen desempeño del control de las funciones de cada gobierno, sin embargo no tiene éxito en el manejo de las funciones gerenciales, siendo que esto ha sido funcional y confiable se opone a

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

las innovaciones con las que se enfrenta el gobierno ante la sociedad en dentro de la misma organización.

Se considera que la nueva gestión pública es más flexible y eficiente que la administración pública con el objetivo de poder dirigir las actividades a un resultado positivo y no enfocarse en procedimientos tan formales, es por eso que se pone intención en la planificación de lograr una eficiencia en la orientación al cliente, en tenerlos satisfecho, ofrecer calidad, todo esto se engloba en dar prioridad a lo que realmente importa, destaca que lo más importante siempre será las personas (Guogis, 2012).

Este modelo de administración armónica está constituido por la armonía externa, interna, la tecnología y el espíritu, cada uno de estos elementos se unen entre sí, para el logro del objetivo; No todas las variables están comunicadas directamente, sin embargo tienen un enlace indirecto el cual, al llevarse correctamente logra la comunicación perfecta para el desarrollo de esta administración dentro de la organización.

Cuando mencionamos la armonía externa se refiere a la cultura con la que cuenta la empresa y la cultura de la sociedad. Para la armonía interna se desea lograr una cultura única en la que tanto los empleados como los managers sigan las reglas y se comporten de la manera correcta para el logro de los objetivos.

Ante la armonía espiritual existe una comunicación directa con la armonía interna pues lo principal de la empresa es que los objetivos personales de los colaboradores y los de la empresa empaten. Por último la armonía tecnológica, debe ser comprendida por todo el personal, puesto que muchas veces se confía demasiado en la tecnología sin embargo la capacidad humana aún sigue siendo mucho mayor que la de una maquina por lo que se deben de apoyar mutuamente para el logro correcto de los procesos.

3.1.4.3.2 He & Xie Rules

La administración armónica nació en china en manos de los profesores Xi & Zeng (2007) diciendo que la armonía se usa para analizar si el sistema que una empresa tiene la capacidad de crear buenas condiciones para el desarrollo de un ambiente laboral que permita la generación de creatividad y coordinación de todo el sistema.

Lo importante de la administración armónica tiene una misión en toda empresa, y es reconocer y solucionar las barreras que se encuentran en el camino de la optimización de los recursos materiales y tratar de desvanecer el temor a los cambios.

Hoy en día solo algunos profesores han dado continuidad y han implementado esta administración en empresas, como lo es el caso de Mata (2017), quien implementa esta administración a la industria automotriz de México, utilizando otras herramientas complementarias para lo que aquella empresa necesitaba. En las investigaciones analizo la analogía publicada en el año de 1996 sobre la administración moderna por Mary Parker Follet, quien en sus escritos afirmaba que una empresa y sus áreas funcionales son dependientes y deben mantener una conectividad en cuanto a la forma de trabajo para lograr una administración armónica (Xi & Zeng, 2007).

Este modelo está fundamentado bajo dos hipótesis, la primera sostiene que el capital humano es el recurso más relevante en la administración, pero el más complicado; la segunda hipótesis plantea que el recurso material puede ser vulnerable pero con apoyo del capital humano puede ser controlado; estas hipótesis tienen por nombre He rules y Xie rules (Benbya, Passiante, & Belbaly, 2004), citado por Mata (2017).

He rules expresa los acuerdos intangibles y variantes de cada persona, que se presentan entre persona-persona, persona-organización, organización-medio

ambiente, organización-organización, tomando en cuenta a los sistemas, regulaciones, contratos y cultura como medio ambiente (Benbya, Passiante, & Belbaly, 2004), citado por Mata, (2017).

Por otro lado el objetivo de Xie rules es optimizar los recursos materiales, es decir a los problemas administrativos. Con esto los gerentes pueden conocer acertadamente el porqué del problema, cuestiona lo que sucede alrededor, por que sucede eso y que sucedería si se aplicara otra metodología acertada y simple en sus operaciones para lograr un desarrollo óptimo. El Xie rules considera activos fijos los cuales necesitan ser optimizados en los procesos productivos (Xi & Tang, 2004).

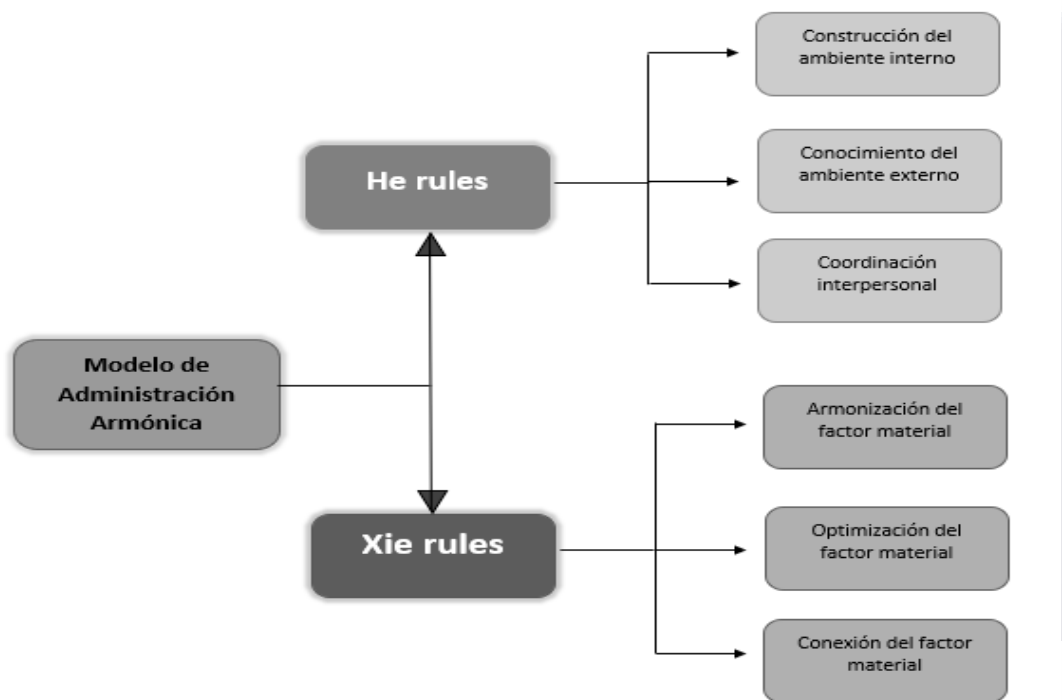


Figura 3. Modelo de Administración Armónica.

Fuente: Elaboración propia basada en Mata, (2017).

La aplicación de la administración armónica necesita que la empresa pueda innovar al mismo paso que los cambios que se puedan presentar, es por eso que debe de apoyarse de investigaciones que aporten a la mejora administrativa, para encontrar la estrategia correcta ante los cambios en la demanda y el personal y así lograr ser competitivo; desarrollar el termino armonía en los beneficios, de una manera que la sociedad se dé cuenta que el beneficio es mutuo y se puede gozar de diferente manera; la creación de un ambiente de armonía entre el personal y la empresa, es decir, lograr la equidad en el clima laboral, siempre colaborar con respeto y lealtad, esto ayudara a que los trabajadores tengan la confianza de participar y lograr la creatividad que apoya a la empresa y así contar con una cultura organizacional de armonía. (Xing-Guo, 2012).

Para poder cuantificar y/o establecer estándares es necesario conocer que es lo que miden las empresas consideradas de alto rendimiento; Por ello se mencionará el modelo de Hanna (1988), que muestra las variables que deben ser consideradas para elevar los estándares o niveles ya investigados con anterioridad.

Para comprender la interrelación mencionada entre la organización y los elementos que conforman la estrategia empresarial se muestra uno de los modelos de Hanna (1988).

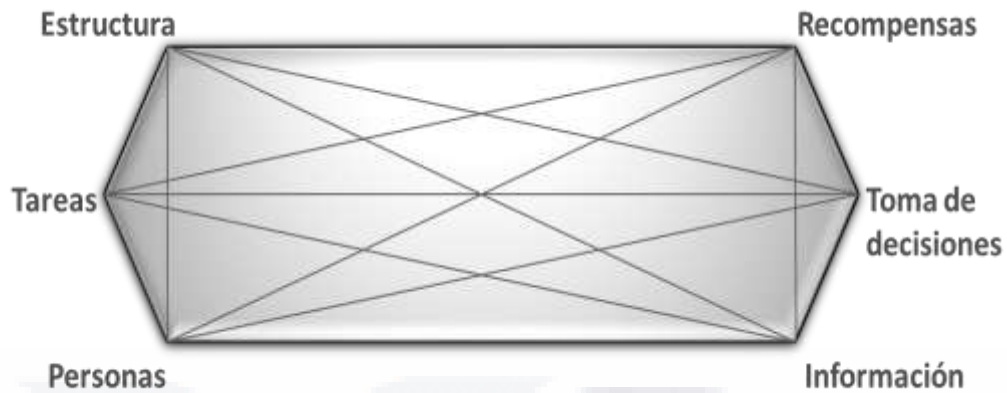


Figura 4. Modelo de interrelación entre la organización y los elementos que conforman una estrategia empresarial.

Fuente: (Hanna, 1988, pág. 44, citado por Mata, (2017).

Así como el modelo de Hanna complementa al modelo de administración armónica aplicado por Mata (2017), es importante mencionar la dirección estratégica que está conformada principalmente por 4 variables: Motivación, comunicación, liderazgo y trabajo en equipo, variables fundamentales dentro del desarrollo de este modelo, que al momento de aplicarlo son primordiales en los resultados, y que se ven afectadas positivamente dentro de la unidad donde se aplica el modelo.

3.2 Compromiso Organizacional

El compromiso organizacional se ha considerado como variable consecuente de aspectos personales del empleado (Mathieu y Zajac, 1990), características del trabajo (Bishop y Scott, 2000), medio ambiente laboral (Meyer y Allen 1997) y roles de los empleados (Black, Mendenhall y Oddou 1991). Una persona se compromete por una decisión individual, lo que lo incita a realizar un esfuerzo para obtener beneficios que la empresa donde colabora pueda ofrecerle, y si no

lo lleva a cabo solo sería una pérdida para este. Por lo tanto cuando el empleado está comprometido con la empresa, y su comportamiento es extraordinario a favor de la empresa, es cuando aparece el compromiso.

3.2.1 Modelo de Allen y Meyer

Meyer y Allen (1997), desarrollaron un modelo compuesto por cuatro fases: antecedentes, proceso, compromiso y consecuencias; cada una de estas valora directa o indirectamente en el compromiso organizacional que cada trabajador desarrolla. En la figura 7, se puede apreciar el modelo gráficamente y sus componentes.

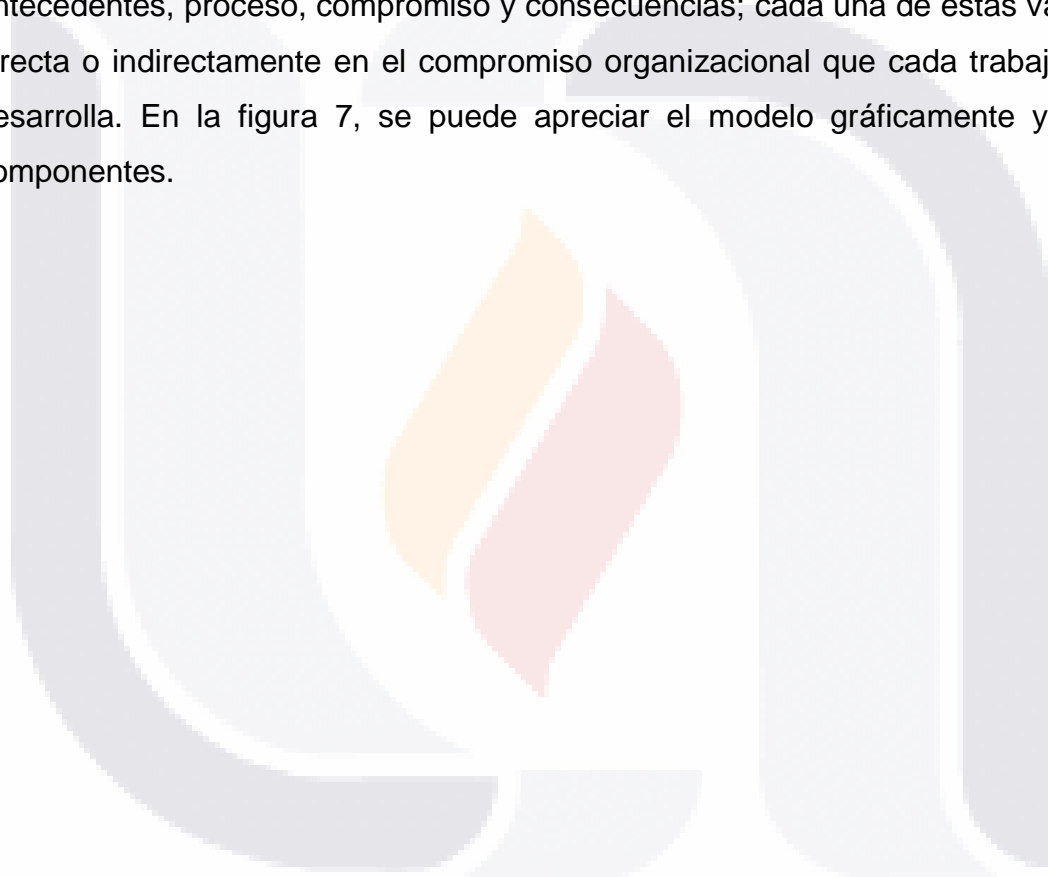




Figura 5. Modelo de compromiso organizacional de Meyer y Allen

Fuente: Meyer & Allen, (1997), citado por Mata, (2017).

Este modelo toma como base de inicio los antecedentes de la organizacional, del personal, el entorno social en el que se desenvuelve el trabajador, el estilo de liderazgo y ambiente organizacional. Estas en conjunto tienen presencia indirectamente en el compromiso organizacional del trabajador. (Meyer & Allen, 1997).

El siguiente paso de este modelo está dirigido al proceso, el cual considera características no tan fáciles de detectar o explicar por la dificultad de medición, como lo son la satisfacción, la experiencia y la psicología laboral del trabajador; está a diferencia de la etapa pasada tiene una correlación directa con el desarrollo del compromiso afectivo. (Meyer & Allen, 1997). Por otro lado los aspectos normativos y de continuidad tienen relación con el ambiente que cuenta la empresa, puesto que muchas de las veces este es el responsable de

estimular a los trabajadores para que logren un vínculo cercano con la organizacional lo que facilita la permanencia en esta. (Meyer & Allen, 1997).

En la tercera fase mencionado como compromiso, es una de las más importantes para determinar qué acciones llevar a cabo desde la gerencia para lograr un desarrollo de compromiso afectivo al igual que normativo, tomando en cuenta los costos entre el trabajador y la empresa. Este proceso depende potencialmente de la gerencia, de quien depende una correcta aplicación de acciones, y si estas son las correctas y se llega al éxito, se dará paso a la fase de consecuencias, en donde se toman en cuenta variables como la retención del personal, lograr un comportamiento productivo por parte de esos mismos y llegar a una relación sana entre la empresa y los empleados. (Meyer & Allen, 1997).

El modelo anterior tiene como objetivo el compromiso organizacional de los empleados y si este logra medirlo e implementarlo, tendrá una retención de personal significativa.

3.2.2 Modelo Angle y Perry (1981)

Angle y Perry (1981) definen su modelo como el compromiso de valores y el compromiso de permanencia, tomando en cuenta los resultados de las variables del cuestionario organizativo (OCQ) de Mowday, Steers y Porter, (1979); Porter, Crampon y Smith, 1976). Por ello consideran importante distinguir entre la voluntad de permanecer y el compromiso de llevar a cabo los objetivos de la organización.

3.2.3 Modelo de Penley y Gould (1988)

Estos autores proponen un modelo tridimensional: Compromiso alineador, compromiso moral y compromiso calculado. El alineador es definido como aquel que tiene un apego organizativo, es decir cuando el empleado deja de percibir recompensas suficientes, y a pesar de ello permanece por las presiones ambientales. El compromiso moral se comprende por la identificación y aceptación con los objetivos de la organización y por último, el compromiso calculado se refiere al compromiso del empleado por los incentivos que recibe (Martínez, J., 2016).

Después de analizar los modelos anteriormente mencionados, los cuales fueron aplicados en investigaciones previas, el que más se asemeja al caso práctico que se está realizando es el método de Meyer y Allen (1997), considerando que este fue aplicado en Pymes dentro del país de México y se obtuvieron resultados esperados siendo positivos dentro de las empresas. Es por ello que se tomara este modelo como base de investigación.

3.3 Competitividad

Se le llama competitividad a la capacidad de una persona u organización para desarrollar ventajas competitivas respecto a sus competidores y con ello lograr una posición importante en el entorno o mercado en el que se desarrolla. La competitividad es uno de los conceptos más importantes en el ámbito empresarial y uno de los principales indicadores de prosperidad de un país. (Ordóñez, 2018). Al existir la competencia, las empresas se enfocan en aumentar su participación en el mercado tratando de ofrecer los mejores productos o servicios para atraer a los consumidores.

3.3.1 Definición de la competitividad

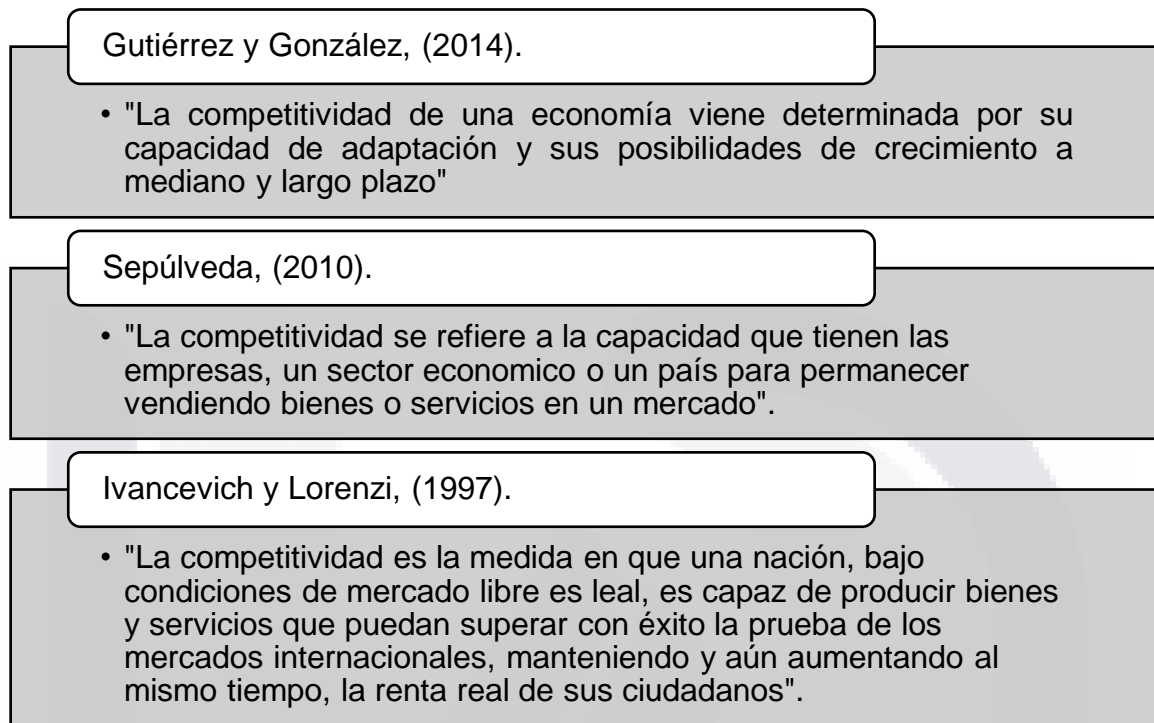


Figura 1 Definición de la competitividad

Fuente: Elaboración propia.

Después de analizar las definiciones anteriores se puede concluir que la competitividad es la acción de la empresa ante el mercado, sea el nivel que sea, dependiendo de sus recursos y la manera en la que enfrenta las barreras que se interponen en el proceso de crecimiento y estabilidad; la competitividad es quien puede medir la economía y mantener al organismo o a la empresa en constante actualización para poder competir en el mercado.

3.3.2 Importancia de la competitividad

La importancia de la competitividad se ve reflejada en la relación positiva o negativa de la economía a largo plazo, por esto es por lo que IMD (2012) confirma que la competitividad de un país puede medirse en sus logros según el manejo de sus recursos y competencias, en donde es notable el aumento de la

producción de sus organizaciones y por supuesto en el nivel de calidad de vida de sus ciudadanos.

3.3.3 Competitividad empresarial

Huggins et al, (2014), dicen que la necesidad de ser competitivo es un motivo de supervivencia para las organizaciones, y este fenómeno ha beneficiado a los consumidores llevándolos a la obtención de más bienes y servicios, y para las empresas se les han abierto las puertas ante más mercados y de mayor volumen, pero también se contemplan más competidores. En una empresa competitiva se depende de factores esenciales tales como la productividad, rentabilidad, posición competitiva, participación en el mercado interno y externo, en las relaciones interempresariales, el sector y la infraestructura regional (Saavedra 2010). Para Rubio y Aragón (2006), los recursos críticos son los principales para lograr ventajas competitivas sostenibles a largo plazo, por lo que son fundamental identificarse en las PyMEs.

Después de analizar los estudios anteriores, se comprende que las empresas se someten a cambios constantemente en donde necesitan utilizar sus recursos, fortalezas y oportunidades para sobres salir en el mercado deseado, en donde es necesario tomar en cuenta variables nuevas tales como la innovación, conocida como una causa de desarrollo económico según Schumpeter Mencionado por Guerra, Solano y Castillo (2018), y es también la innovación quien forma parte del proceso de transformación económicos, social y cultural de los nuevos bienes y servicios existentes en el mercado. La innovación es la encargada de generar valor a la empresa, logrando cambios organizacionales, productivos o tecnológicos, dirigiendo a la empresa a una transformación positiva, especialmente en el logro del crecimiento del recurso humano (Bernal y Rodríguez, 2019).

3.3.3.1 El capital humano como fuente de ventaja competitiva

Ramos (2007) hace mención en su tesis doctoral de la teoría de los recursos y capacidades la cual dice que la ventaja competitiva nace de los recursos internos de la empresa, por ello la rentabilidad de una empresa se desglosa en recursos disponibles o disponibles a futuro los cuales al momento de ser fusionados logran la generación de capacidades, fundamentales para el logro de la ventaja competitiva.

El capital humano se ha mencionado en distintas ocasiones dentro del cuerpo de este documento como uno de los factores principales de toda organización para su crecimiento y desarrollo, y no será la diferencia para la competitividad, puesto que puede ser utilizado para generar ventaja competitiva, puesto que puede aplicar diferentes características de validez, escasas e insustituibilidad (Barney, 1991). Por otro lado el capital humano proporciona valor a la empresa, ya que si esta cuenta con una plantilla con alto nivel de competencias y una buena motivación, conlleva a la creación de una ventaja competitiva sostenible (Hatch y Dyer, 2004).

Ramos (2007) menciona a Conner (1991), quien dice que aquellas empresas que se basan en los recursos tratan de utilizar las fortalezas más costosas de copiar para sus competidores y con ello obtener rentas económicas, lo cual es fundamental para obtener resultados positivos y lograr ventajas competitivas. Para que los recursos logren obtener ventaja competitiva deben de contener los siguiente: ser valiosos, diferentes, difícil de imitar y no tener sustitutos equivalentes (Barney, 2001).

3.4 PyMEs

3.4.1 Empresa.

La teoría y las técnicas administrativas se aplican en las empresas y, a lo largo de este proyecto se empleará el término de empresa, el cual es importante mencionar en este apartado, para comprender las etapas del proceso administrativo mediante el capital humano según su comportamiento dentro de la empresa.

Según el diccionario de la Real Academia Española, la empresa es una unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos (española, 2019).

García y Casanueva (2001) definen la empresa como una “entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporcionan bienes o servicios a cambio de un precio.

3.4.1.1 Pequeñas y Medianas Empresas

Las pequeñas y medianas empresas, las PyMEs, son muy importantes para la economía de cualquier país. En México son más de cuatro millones, las cuales generan 72% del empleo y aportan 52% del Producto Interno Bruto (PIB). Para México las Pymes, son un eslabón fundamental, indispensable para el crecimiento y desarrollo de México (Sánchez, 2015).

Cabe mencionar que están enfocadas al comercio donde dan un 97.5% en comparación con las empresas que dan servicios con un 94.5% y no financieras con 92.5 % en manufactura.

3.4.1.1.1 Definición de Pequeñas y Medianas Empresas.

La definición de pequeñas y medianas empresas se puede realizar en base de diferentes criterios tales como:

- Sector
- Número de trabajadores
- Ventas Anuales
- Tope Máximo Combinado

A continuación se mostrará la tabla de estratificación de las PyMEs en México según la secretaria de Economía.

Tabla 3

Estratificación de las empresas

Tamaño	Sector	Rango de números de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250
	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250

Fuente: Secretaria de Economía (2009).

En el presente trabajo la actividad económica que interesa es el comercio, donde la empresa que analizaremos está referida.

Las PyMEs son formas específicas de organización económica en actividades industriales, comercio y de servicios que combinan capital, trabajo y medios productivos para obtener un bien o servicio que se destina a satisfacer diversas necesidades para un sector y un mercado determinado.

Por otro lado, hay que mencionar que las PyMEs son más vulnerables antes los cambios que se presentan en el mercado a comparación de las grandes empresas, pues no cuentan con la capacidad de resistencia ante los precios y cantidades como lo tienen las otras. Es por esto por lo que las Pymes se pueden llegar a ver en desventaja antes las grandes empresas, sin embargo esto puede usarse como una ventaja pues las PyMEs se ven obligadas a ser más flexibles y dinámicas para lograr adaptarse a los cambios que ocurren en el mercado.

CAPITULO IV. DISEÑO METODOLÓGICO.



La importancia de un caso aplicado a una o varias empresas es utilizar los conocimientos adquiridos en la maestría de administración y aplicarlos, para contribuir con el desarrollo no solo de la empresa o del mismo estudiante, si no del estado y la sociedad.

Un estudio de caso permite utilizar distintas fuentes de evidencia y múltiples técnicas de análisis es por ello por lo que se llevará a cabo este en una empresa en específico, mediante una investigación cuantitativa bajo un diseño transversal, será exploratoria, correlacional y no experimental, ya que el objetivo entregable será el plan de trabajo sin aplicación en la empresa. Se aplicará un censo poblacional, pues se estudiarán todos los empleados de la empresa, tanto administrativos como colaboradores de taller.

El proceso metodológico del caso comenzara por llevar a cabo un análisis de la administración armónica dentro de la empresa, siguiendo las hipótesis de He y Xie rules según Benbya, Passiante, & Belbaly, (2004), en donde se analizará, tanto la parte humana de la empresa como la parte material y así, poder clasificar los factores que intervienen en el desarrollo de este modelo y conocer cuáles son los principales para que la empresa logre un cambio en su administración.

Al tener clasificados los factores según se mencionó anteriormente, se considerara el modelo de cambio organizacional que explica Hanna (1988), el cual está comprendido por cinco factores en los cuales se expresara la situación actual de la empresa, que estrategia empresarial está llevando a cabo, si en realidad tiene una cultura empresarial y si no la tiene, encontrar el modelo ideal para así lograr los objetivos, conocer como esta designando sus recursos, para saber si son eficaces o pueden sufrir modificaciones de mejora y por ultimo conocer los resultados que ha tenido la empresa y los que desea obtener sean económicos, productivos o de desarrollo.

Después de identificar los factores anteriores se realizará una evaluación del rendimiento que está teniendo la empresa, basándose en el modelo completo

de una empresa de alto rendimiento de Hanna (1988), integrando su también modelo de interrelación entre la organización y los elementos que conformar una estrategia empresarial tales como la estructura, tareas, personas, recompensas, toma de decisiones y la información.

Por último se analizará la competitividad de la empresa en base a Ramos (2007) que menciona la teoría de recursos y capacidades, llegando hasta el desarrollo de estos ante el mercado, según su nivel de competitividad, complementado por el análisis de Guerra, Solano y Castillo (2018), quienes comentan que la innovación es fundamental para que una empresa sea competitiva y la encargada de la transformación de las empresas (Bernal y Rodríguez, 2019).

Al contar con la información de los factores y después de analizarla y comprenderla se creará una herramienta que permita encontrar un cambio en la administración de la empresa para mantenerse a un nivel competitivo alto, en donde se utilizará el modelo de Porter llamado el diamante de la competitividad.

El último paso de este caso será el procesamiento de todos los datos, que se recuperen después de aplicar la herramienta y conocer los resultados para proponer un plan de trabajo en beneficio de la empresa.

A continuación se muestra el Modelo para utilizar en este caso práctico, tomando en cuenta los modelos de Xi & Zeng (2007), Hanna (1998), Meyer y Allen (1997) y el análisis aplicado por Ramos (2007). Será aplicado al total de empleados que laboran dentro de la empresa.

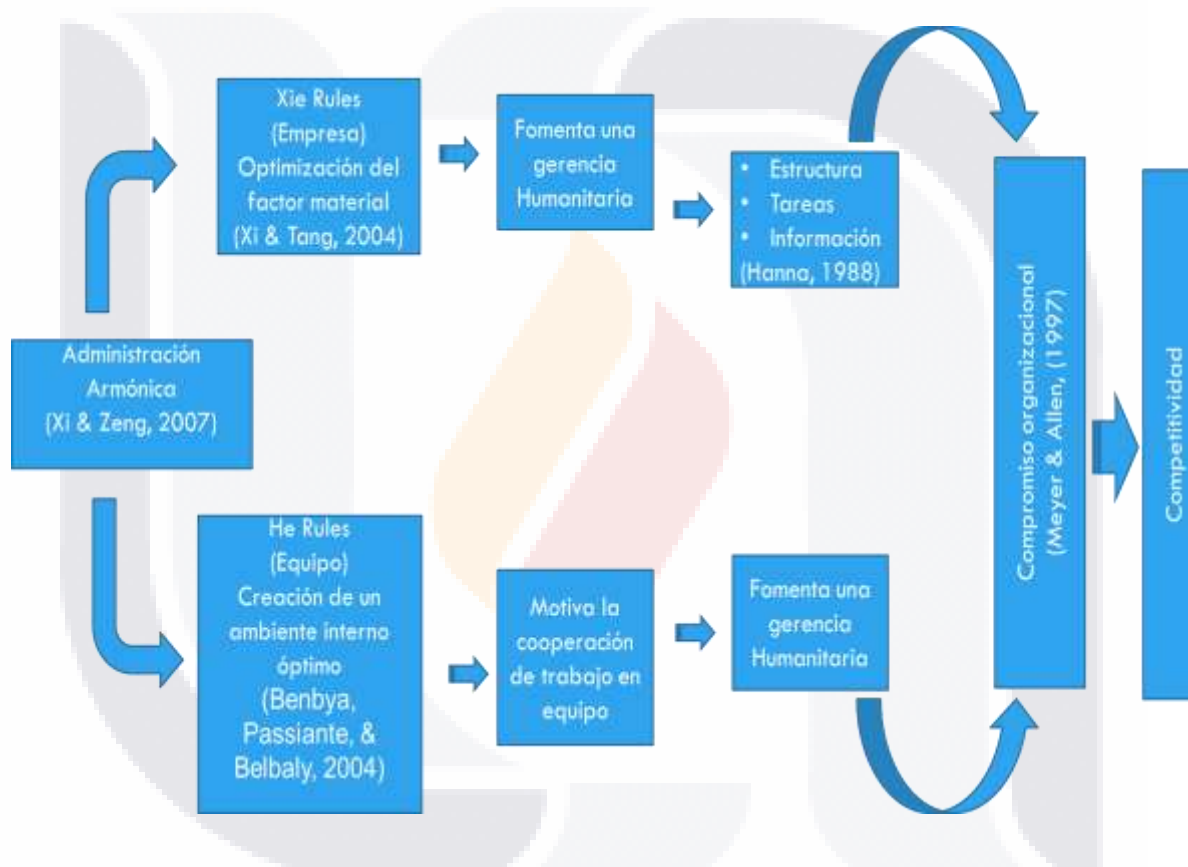


Figura 2 Modelo ajustado

Fuente: Elaboración propia (2020).

Tabla 4

Tabla de congruencia.

Tabla de Congruencia				
OBJETIVO GENERAL	Diagnóstico para identificar los factores de la administración armónica y compromiso organizacional que influye en la competitividad de una PyME del área automotriz en el Estado de Aguascalientes.			
VARIABLES	Objetivos Específicos	Dimensiones	Sub-dimensiones	Indicadores
Plan de Trabajo	Hacer una revisión literaria de los temas administración armónica, compromiso y competitividad en la empresa parabrasas y cristales CRUZ	Administración Armónica	Xie Rules	Estructura
				Tareas
				Información
			He rules	Toma de decisiones
				Recompensas
				Personas
		Compromiso Organizacional	Afectivo	Apego emocional
				Identificación e implicación con la empresa
			Continuidad	Motivación en la participación del logro de las metas
				Permanencia
		Competitividad	Normativo	Sentimiento de obligación y Normativa
				Financiera
			Innovación	Capacitación del personal
Adquisición de sistemas y herramientas				
Tecnología	Software			

Fuente: Elaboración propia (2020).

Para la recolección de datos se elaboró una escala tipo Likert de cinco puntos para todo el personal de la empresa con 86 reactivos, divididos en IV bloques, siendo el primero aplicada una encuesta sobre datos personales y laborales. La escala aplicada fue de cinco puntos en donde 1 es Totalmente en desacuerdo, 2 En desacuerdo, 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 De acuerdo y 5 Totalmente de acuerdo. El segundo bloque se refiere a la administración armónica, que mide el He Rules y Xie Rules con base al cuestionario ya aplicado a varias empresas por Mata (2017). Con 39 reactivos. El bloque III está dirigido al compromiso organizacional, de igual manera basado en los análisis previos de Mata (2017) fundamentados por Meyer y Allen (1993) complementado por tres variables tales como el compromiso afectivo, de continuidad y normativo. Sumando un total de 27 reactivos. El bloque IV analiza la competitividad, basado en Ramos (2007) con tres dimensiones, nivel de competencia, Innovación y Tecnología. Con 15 reactivos.

Para lograr una interpretación de los resultados de las encuestas se analizaron los rangos de los cuales se lograría categorizar los reactivos para una fácil comprensión. Dichas categorías están divididas por las variables analizadas y sus respectivos subdimensiones. Para la administración armónica se categorizo por alto rendimiento, medio rendimiento y bajo rendimiento. Ante el compromiso organizacional son alto compromiso, medio y bajo. Y para la competitividad y sus subdimensiones se categorizo bajo alto compromiso, medio compromiso y bajo compromiso. (Ver tablas 5, 6 y 7).

Tabla 5

Categorías para interpretar encuestas de la Administración Armónica.

Variables	Puntaje Mayor	Rango	Categoría
Administración armónica	195	156-195 78-155 <78	Alto rendimiento Medio rendimiento Bajo rendimiento
<i>subdimensiones</i>			
Xie Rules	95	76-95 38-75 <38	Alto rendimiento Medio rendimiento Bajo rendimiento
He Rules	100	80-100 40-79 <40	Alto rendimiento Medio rendimiento Bajo rendimiento

Fuente: Elaboración propia (2020).

Tabla 6

Categorías para interpretar encuestas del compromiso organizacional

Variables	Puntaje Mayor	Rango	Categoría
Compromiso Organizacional	135	108-135 54-107 <54	Alto compromiso Medio Compromiso Bajo Compromiso
<i>subdimensiones</i>			
Compromiso Afectivo	55	44-55 22-43 <22	Alto compromiso Medio Compromiso Bajo Compromiso
Compromiso de Continuidad	30	24-30 12-23 <12	Alto compromiso Medio Compromiso Bajo Compromiso
Compromiso de Normatividad	50	40-50 20-39 <20	Alto compromiso Medio Compromiso Bajo Compromiso

Fuente: Elaboración propia (2020).

Tabla 7

Categorías para interpretar encuestas de competitividad.

Variables	Puntaje Mayor	Rango	Categoría
Competitividad	75	60-75 30-59 <30	Alta Competitividad Media Competitividad Baja Competitividad
<i>subdimensiones</i>			
Nivel de competencia	35	28-35 14-27 <14	Alta Competitividad Media Competitividad Baja Competitividad
Innovación	20	16-20 8-15 <8	Alta Competitividad Media Competitividad Baja Competitividad
Tecnología	20	16-20 8-15 <8	Alta Competitividad Media Competitividad Baja Competitividad

Fuente: Elaboración propia (2020).

Las escalas mostradas en las tablas anteriores fueron determinadas con base al puntaje máximo y mínimo loggable por la escala de Likert aplicada a las variables y sus dimensiones en cada una de las cuestiones aplicadas.



CAPITULO V RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN

Para exponer los resultados obtenidos de la investigación se explicará principalmente los datos generales que describen a los participantes de la empresa analizada. Después se presentarán los resultados analíticos para presentar correlaciones entre las variables estudiadas.

Se comienza con el análisis de datos generales, para conocer los datos más relevantes del personal que conforma la plantilla laboral dentro de la empresa.

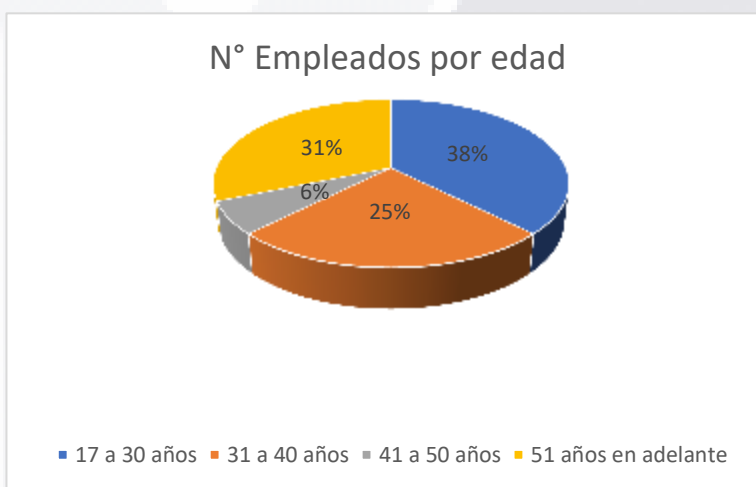


Figura 8. Distribución por edad de los participantes de la empresa

Fuente: Elaboración propia (2020).

La figura 9 muestra que los empleados se encuentran mayormente entre 17 y 40 años. Siendo un 38% entre 17 y 30 años, un 25% en el rango de edad de 31 y 40 años, un 31% mayores a 51 años y solo el 6% en la edad de 41 a 50 años.

Tabla 8

Antigüedad de los empleados participantes

Antigüedad	Porcentaje
1 mes a 2 años	25%
2 a 4 años	25%
4 a 6 años	13%
6 a 8 años	6%
8 años en adelante	31%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia (2020).

La antigüedad de los empleados se conforma por un 50% de los empleados entre 1 mes y 4 años, un 31% de ellos tienen más de 8 años dentro de esta, y un 19% han colaborado entre 4 y 8 años.

Tabla 9

Sexo de los participantes

Sexo	Porcentaje
Masculino	69%
Femenino	31%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia (2020).

La tabla 9 expresa que casi el 70% de los empleados es de sexo masculino, siendo el 30% sexo femenino.

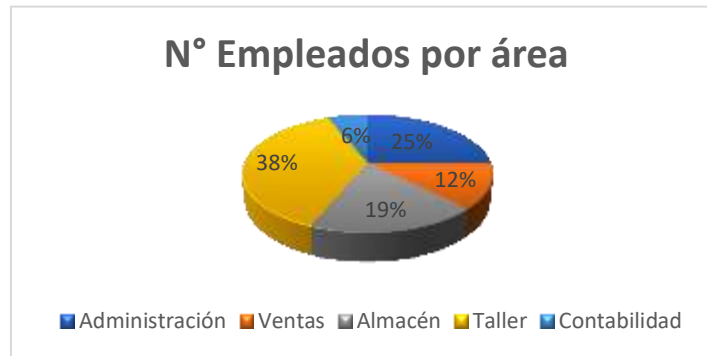


Figura 9. 3 Distribución de los participantes por área

Fuente: Elaboración propia (2020).

Los resultados arrojan que el mayor porcentaje de los empleados se encuentra con un 38% en taller, seguido por un 25% el área administrativa, un 19% representa el almacén y la contabilidad con un 6% siendo el área con menos personal.

Tabla 10

Formación Académica de los empleados.

Formación académica	Porcentaje
Educación básica	31%
Bachillerato	6%
Carrera Técnica	25%
Licenciatura o Ing.	38%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia (2020).

Como se muestra en la tabla 9 al cuestionar a los empleados un 38% contestó tener una formación académica a nivel licenciatura o ingeniería, seguido por un 31% con educación básica, un 25% con carrera técnica y solo un 6% nivel bachillerato.

5.1 Estadísticas

Tabla 11
Estadísticas

Variable	Media	Desv.Est.	Mediana	Modo	N para moda
Administración Armónica	149.25	14.50	149.00	148	3
Xie Rules	79.00	9.22	80.00	70, 80	2
He Rules	70.25	5.86	69.50	69, 72, 76	2
Compromiso Organizacional	100.94	9.85	100.50	98, 113, 114	2
Compromiso afectivo	45.06	6.68	44.00	37, 40, 43, 44	2
Compromiso de continuidad	16.188	3.103	17.000	14, 18, 19	3
Compromiso normativo	39.69	5.28	39.50	34	2
Competitividad	56.75	6.54	57.00	58	3
Nivel de competencia	25.625	3.344	25.000	25, 26	3
Innovación	16.938	1.982	16.500	16	5
Tecnología	14.188	2.880	15.000	15	4

Fuente: Elaboración propia (2020).

La estadística descriptiva calculada sobre los puntajes totales por variables y dimensiones del personal arroja una media de 149.25 ± 14.50 para la administración armónica, comprendiendo que de manera general los empleados se posicionan en un medio rendimiento. La media de la dimensión Xie Rules fue de 79 mostrando un alto rendimiento, Mientras que He Rules se posiciona en medio rendimiento con 70.25.

En los resultados del compromiso organizacional se obtuvo una media de 100.94 ± 9.85, dando como resultado medio compromiso. Al igual que el compromiso de continuidad con 16.18 y normativo con 39.69, difiriendo el compromiso afectivo con un alto compromiso con 45.06.

Después de analizar los resultados de competitividad para la empresa se obtuvo una media de 56.75 ± 6.54 entrando en la categoría de media competitividad al igual que sus subdimensiones de nivel de competencia en 25.62 y tecnología en 14.18. Destacando la innovación como alta competitividad con una media de 16.93

5.2 Correlaciones entre variables y subdimensiones

Tabla 12

Correlaciones entre variables y subdimensiones

	Administración Armónica	Xie Rules	He Rules	Compromiso Organizacional	Compromiso Afectivo	Compromiso de Continuidad	Compromiso Normativo	Competitividad	Nivel de competencia	Innovación
Xie Rules	0.976									
He Rules	0.939	0.842								
Compromiso Organizacional	0.583	0.604	0.492							
Compromiso Afectivo	0.717	0.762	0.575	0.879						
Compromiso de Continuidad	-0.463	-0.511	-0.344	-0.235	-0.535					
Compromiso normativo	0.453	0.463	0.393	0.893	0.689	-0.35				
Competitividad	0.639	0.643	0.571	0.661	0.501	-0.07	0.641			
Nivel de competencia	0.511	0.534	0.424	0.554	0.449	-0.173	0.567	0.913		
Innovación	0.775	0.774	0.702	0.85	0.872	-0.356	0.693	0.698	0.64	
Tecnología	0.324	0.306	0.321	0.273	0.017	0.287	0.32	0.729	0.472	0.154

Fuente: Elaboración propia (2020).

Por otro lado se realizaron correlaciones de Pearson entre las tres variables principales para saber si realmente está influyendo una con la otra o entre

todas, arrojando los siguientes resultados; El compromiso organizacional tiene una $r=0.583$ con la Administración Armónica, por lo tanto se comprende que existe una correlación significativa y positiva. Al realizar los cálculos estadísticos para conocer si existe correlación entre la Administración Armónica y la competitividad se obtuvo una $r=0.639$, entendiendo que la correlación es significativa y positiva. Para las otras dos variables que son compromiso organizacional y competitividad se realiza el cálculo obteniendo una $r=0.661$ comprendiendo así que también entre estas variables la correlación es positiva y significativa.

Para desarrollar el análisis estadístico se tomaron las correlaciones más significantes y las menos significantes, sean positivas o negativas entre las variables y subdimensiones: Administración Armónica, Xie Rules y He Rules; Compromiso Organizacional, Compromiso Afectivo, Compromiso de Continuidad y Compromiso Normativo; Competitividad, Nivel de Competencia, Innovación y Tecnología.

Una de las correlaciones más significantes y positivas es entre el compromiso Afectivo y la Administración Armónica con una $r=0.717$, por ello logra también una correlación positiva ante He Rules con una $r=0.575$, siendo aún más significativa y positiva con Xie Rules con $r=0.762$ con un nivel de confianza del 95%.

Para la variable de competitividad arroja una correlación significativa y positiva con Xie Rules de $r=0.643$, y una correlación de 0.641 con el compromiso normativo.

La subdimensión que claramente arrojo correlación con la mayoría de las subdimensiones y variables es la Innovación, la cual muestra una $r=0.774$ con Xie Rules y una $r=0.72$ con He Rules, siendo aun mayor la correlación con el Compromiso Afectivo con $r=0.872$ y una $r=0.693$ con el compromiso normativo, bajo un nivel de confianza del 95%.

Las correlaciones negativas más relevantes fueron algunas como: el Compromiso de Continuidad con Xie Rules arrojando una $r=-0.511$; La variable de competitividad también arrojó una correlación negativa ante el compromiso de continuidad con $r=-0.07$. Al igual que las otras dos correlaciones, también se muestra una correlación negativa del nivel de competencia ante el compromiso de continuidad con $r=-0.173$; El compromiso de continuidad marco bastantes correlaciones negativas, no siendo excepción con la subdimensión de la Innovación arrojando $r=-0.356$.

Se aclara que en este caso las correlaciones con signo negativo se derivan por que las preguntas del cuestionario aplicado están estructuradas de manera negativa, por lo tanto la correlación es significativa y positiva.

Después de obtener las correlaciones por variables y subdimensiones, se presentan los resultados de los indicadores de cada una de estas.

5.3 Indicadores

5.3.1 Administración Armónica

5.3.1.1 Indicadores de Xie Rules

- *Estructura*, después de aplicar el cuestionario a los empleados, se obtuvo que en promedio el 53.12% están de acuerdo con que la administración de la empresa es buena y así lograr sus objetivos, también estando de acuerdo que las funciones a desempeñar están bien estructuradas y por ello saben con quién deben de tener relación para cumplir con sus actividades.
- *Tareas*, los resultados en este indicador son favorables, pues arroja que un promedio del 43.75% del personal comparte que las tareas de su puesto están bien definidas, que cuenta con algún sistema que lo apoya en la organización de sus actividades y lo

más relevante es que los empleados están de acuerdo que existe una flexibilidad por parte de los directivos para implementar mejoras en sus tareas.

- *Información*, es otro indicador importante para esta subdimensión, pues como en las anteriores arroja un resultado del 52.5% de los colaboradores contestando estar de acuerdo en que la empresa cuenta con canales de comunicación efectivos, que la información que necesita llega a tiempo para realizar sus actividades, y un punto importante es que el 50% del personal dice ser escuchado fácilmente cuando tiene una idea sin temor alguno y así como ser escuchado cuando tiene una nueva idea.

5.3.1.2 Indicadores de He Rules

- *Toma de decisiones*, se obtiene como resultado en dicho indicador por encima de un 60% que los empleados están de acuerdo en que la toma de decisiones es ágil, según las necesidades a las que se esté enfrentando; también obteniendo un 56% de participación positiva de los empleados al momento de toma de decisiones siempre y cuando los cambios pertinentes necesiten de su presencia. En cuanto al tipo de poder que se ejerce en la empresa un 31% expresó que la empresa no ejerce este de forma dictatorial.
- *Recompensas*, casi el 44% de los encuestados, comparten que la mejor recompensa que pueden obtener es que valoren su trabajo, siendo un porcentaje alto de aquellos que dicen ser reconocidos su esfuerzo por la empresa con un 80%; por otro lado siendo más de la mitad de los empleados con un 62% contestando que están de acuerdo de que en caso de existir un incentivo económico se esforzaría más en la realización de sus actividades.

- *Personas*, este indicador arroja que casi el 90% de los encuestados están de acuerdo en que se trabajó no es rutinario y no les aburre, confirmando que el 100% ha adquirido experiencia y conocimiento en este trabajo, también arroja este indicador que por encima del 85% dice que esta empleo lo ha impulsado a obtener logros personales. Este mismo indicador está expresando que el personal dice no tener oportunidad de involucrar a su familia por medio de programas o actividades fuera del horario laboral. Otro punto importante es que el 100% responde positivamente al saber que trabajar en esta empresa de la valor a su curriculum.

5.3.2 Compromiso Organizacional

5.3.2.1 Indicadores de Compromiso Afectivo

- *Apego emocional*, el 30% del personal encuestado dice sentirse feliz de pasar el resto de su vida trabajando en esta empresa, sin embargo el 37% respondió no están ni de acuerdo ni en desacuerdo en que los problemas de la empresa seas suyos también.
- *Identificación e implicación con la empresa*, el 87% de los empleados dicen sentir que la empresa es como una extensión de su familia, y por encima del 90% contesto que el compromiso que tiene en su trabajo es proporcional al que recibe por parte de sus jefes.
- *Motivación en la participación del logro de las metas*, este indicador arroja que el 100% de los colaboradores se encuentran

apoyados por sus compañeros cuando tiene una dificultad en sus tareas, y por encima del 90% dice sentirse apoyado por sus jefes.

5.3.2.2 Indicadores de Compromiso de Continuidad

- *Permanencia*, el 37% de los encuestados dice no ser sencillo renunciar en un futuro cercano, siendo un 60% de los empleados que contestaron tener el deseo de pertenecer a la empresa y no una necesidad. Algo importante que se muestra en los resultado es que un 50% de los colaboradores dice ser difícil encontrar otro empleo con buenas condiciones como en este.

5.3.2.3 Indicadores de Compromiso Normativo

- *Sentimiento de obligación y Normativa*, por encima del 50% los empleado dicen no tener obligación de permanecer en la empresa, mientras que el 60% se sentiría culpable si abandona su trabajo en este momento, siendo un 93% de los colaboradores estar de acuerdo con que la empresa merece su lealtad.
- *Normatividad*, el 100% de los empleados respondió que la empresa cuenta con las normas de seguridad marcadas por la ley, al igual el 100% dice recibir sus prestaciones de ley, también el 50% dice que su salario es justo, mientras que el otro 50% dice no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con este.

5.3.3 Competitividad

5.3.3.1 Indicadores de nivel de competencia

- *Nivel de competencia*, casi el 70% de los encuestados contesto que la empresa le pregunta temas de importancia a la hora de tomar decisiones, mientras que 30% responde que no ha sido prioridad para la empresa capacitar a su personal. Por otro lado el 87% de los empleados dicen ser beneficiados por incentivos para motivar al personal.
- *Nivel de competencia financiera*, el 75% contesto que es seguro recibir su sueldo en tiempo y forma, el 88% contesto que la empresa tiene una buena administración financiera, y el 100%

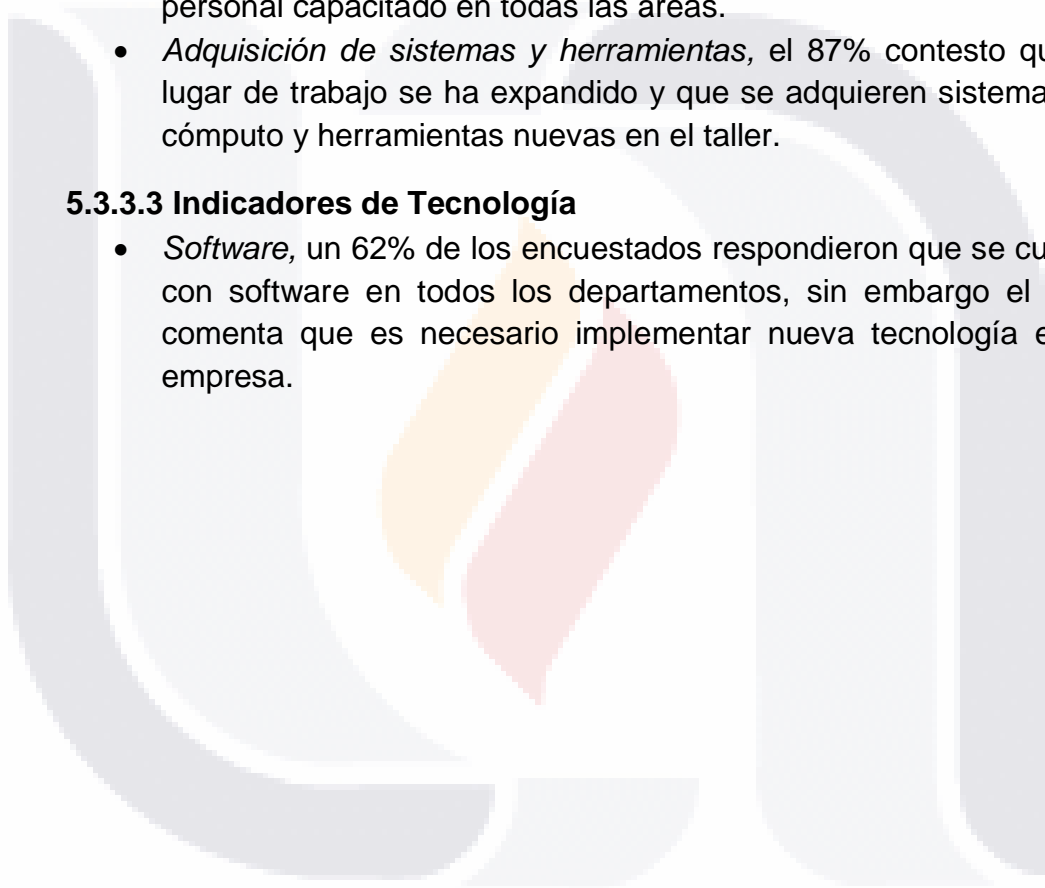
contesto que la empresa tiene una buena solvencia económica, viéndose reflejado en las inversiones para mejorar el desempeño del personal.

5.3.3.2 Indicadores de Innovación

- *Capacitación del personal*, el 80% considera que la empresa tiene personal capacitado en todas las áreas.
- *Adquisición de sistemas y herramientas*, el 87% contesto que el lugar de trabajo se ha expandido y que se adquieren sistemas de cómputo y herramientas nuevas en el taller.

5.3.3.3 Indicadores de Tecnología

- *Software*, un 62% de los encuestados respondieron que se cuenta con software en todos los departamentos, sin embargo el 80% comenta que es necesario implementar nueva tecnología en la empresa.



CAPITULO VI EVALUCIÓN DE LA INTERVENSIÓN



6.1 Recomendaciones según los resultados en información general de personal

Después de analizar los resultados que arrojó la aplicación de la herramienta a los empleados de la empresa Parabrisas y Cristales Cruz, de todas las áreas y puestos, se comprende que los empleados son jóvenes y adultos jóvenes que se encuentran en una edad de entre 17 y 40 años, lo que se puede descifrar como una plantilla relativamente joven, con posibilidades de seguir aprendiendo y desarrollarse dentro de la empresa, se menciona un 31% de personal por arriba de los 51 años, siendo este personal el más antiguo de la empresa.

Analizando la antigüedad del personal dentro de esta empresa, se tomaran los porcentajes más significativos para comprender de qué manera está trabajando la empresa; el 50% tienen de 1 a 4 años laborando, y el 31% tiene más de 8 años siendo parte de la plantilla laboral, si bien es la mitad del personal la que aún no cumple más de 4 años en esta empresa es importante destacar que se necesita personal joven para el área de taller y son los puestos que más rotación tiene según la empresa, y siendo la causa principal la alta competencia externa. Claramente el personal con mayor antigüedad son los más especializados en cuanto a sus labores.

Tomando en cuenta esta información, se sugiere lo siguiente:

- El personal con más antigüedad en la empresa puede apoyar a las nuevas generaciones con su experiencia y con ello fusionar la habilidad que tiene los jóvenes para comunicarse con la gente por medio de redes sociales, y por supuesto el fácil manejo de herramientas y software que hacen más fácil las tareas laborales. Muratalla et al. (2016) explican que las habilidades y capacidades del personal es lo que añade valor a la satisfacción del cliente.
- Enfocarse en la capacitación de uso de tecnología, para el personal que lo necesita.

Como se explicó en los resultados, casi el 70% de los empleados son del sexo masculino, y estos ocupan las áreas de taller y almacén, siendo casi nulo el porcentaje de sexo masculino que se encuentra en el área administrativa. En la actualidad muchas empresas buscan conformar sus plantillas laborales por un alto porcentaje del sexo femenino, pues se han puesto a prueba, y para tareas más exactas y delicadas de hacer, las mujeres tienen más paciencia y perfección para llevarlas a cabo.

Se sugiere a la empresa la implementación de personal femenino en el área de almacén, pues toda empresa necesita un buen control en este, y esta empresa no queda fuera, pues no se tiene un manejo de almacén y materiales como se debe de tener por falta de movilidad y paciencia de los almacenistas; Al igual que es necesario tener mujeres en el área de almacén, es buen complemento involucrar al personal masculino en la atención al cliente y/o ventas, pues conocen como se lleva a cabo el trabajo y pueden dar una mejor explicación a los clientes, del por qué se requiere tiempo y presupuesto para cada trabajo.

Otro de los resultados y más relevantes para la empresa, es la formación académica del personal, el 38% de estos, cuentan con una licenciatura o ingeniería, y un porcentaje también alto es el 31% que cuentan con educación básica; al analizar esto se pueden generar fortalezas tanto para el personal como para la empresa, cuando una persona logra una carrera de licenciatura puede seguir preparándose, el miedo de toda pequeña empresa es que un empleado capacitado y funcional se aleje de la empresa, y es por ello que se debe de enfocar en la constante capacitación y retención de este personal, pues con ellos se puede lograr un mejor servicio por las habilidades desarrolladas en su proceso de preparación académica, como lo menciona Sánchez et al. (2018) desarrollar las capacidades del personal y afrontar cualquier tipo de barreras es necesario para mantenerse competitivos, y lograr sus objetivos a largo plazo.

Por lo tanto a los empleados quienes solo cuentan con educación básica, o bachillerato se debe de apoyar para que pueda realizarse como persona y con ello lograr un compromiso hacia la empresa, son inversiones que toda empresa debe de realizar con su plantilla laboral, puesto que esto se ve reflejado en la organización, ventas y trabajos más profesionales en el área de trabajo según sea el área; una opción para la empresa es apoyarlos a seguir estudiando, sin importa la edad, ya sea apoyo monetario, en especie u otorgar parte del tiempo laboral a su tiempo de estudio.

6.2 Sugerencias de mejora según las correlaciones

Se conocieron los reactivos de las encuestas realizadas a los empleados y para la administración armónica se obtuvo un medio rendimiento, el compromiso organizacional un medio compromiso y para la competitividad media competitividad; Estos resultados no son los que los directivos desearían, y se comprende que la empresa no tiene un buen diseño, pues no se está logrando lo deseado; sin embargo no están lejos de poder mejorar la empresa, y por

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

supuesto el desempeño de la plantilla laboral. Con estos resultados se puede llegar a conocer si las variables estudiadas pueden en realidad apoyar a la empresa y a su personal a lograr una mejora continua.

Fue mencionado en el capítulo de teoría, el modelo de Hanna (1988), el cual también fue aplicado por Mata (2017), siendo este el que permite cuantificar e identificar aquellas variables que deben de ser considerada para elevar los estándares ya conocidos, es por esto que los resultados estadísticos apoyaran a los directivos a analizar qué es lo que necesitan cambiar para seguir siendo una empresa competitiva, después de conocer las correlaciones entre cada una de las variables y subdimensiones, se puede crear un plan de trabajo que de fortaleza a la empresa y a los empleados.

Se obtuvieron correlaciones positivas y significativas entre cada una de las subdimensiones de las tres variables estudiadas; por lo tanto, si sufre una modificación una de estas, se verá afectada la otra subdimensión o variable, por ello analizando el cuestionario aplicado se sugieren algunos cambios.

6.2.1 Sugerencias de cambio entre Administración armónica y compromiso organizacional

La subdimensión Xie Rules de la variable administración armónica tiene una $r=0.762$ con el compromiso afectivo por lo tanto si se mantiene Xie rules con alto rendimiento influirá en el compromiso afectivo de los empleados dentro de la empresa.

6.2.1.1 Reforzar actividades en la subdimensión de Xie Rules

Para incrementar el rendimiento de esta subdimensión otorgando flexibilidad al momento de que los empleados propongan mejoras en sus tareas, brindarles la oportunidad de llevar a cabo estas ideas con apoyo desde la dirección de la empresa; escucharlos cuando tienen nuevas ideas que puedan beneficiar tanto a la empresa como al personal en ese momento o en un futuro; también apoyando a la libre expresión, sin que exista temor a represalias por parte de los directivos, con ello lograr una mejor comunicación cuando el empleado no se sienta parte de la plantilla laboral o como un empleado indispensable.

6.2.1.2 Cambios en la subdimensión de He Rules

En cuanto a la subdimensión He Rules con $r=0.639$ ante el compromiso afectivo, se sugiere hacer un cambio en el poder que se ejerce dentro de la empresa, pues la herramienta aplicada arroja que la mayoría del personal considera que el jefe dicta ordenes pero también los escucha, sin embargo hay un porcentaje que no piensa lo mismo, por lo tanto como lo menciona Xing-Guo (2012), se debe de lograr una equidad en cuanto a los puestos y actividades que cada empleado realiza, pues a todos se les debe de dar la oportunidad de ser escuchados, lo que lograría mantener al empleado comprometido con las actividades que está convencido son las correctas y sentirse parte del equipo. Anteriormente fue estudiado por Luna (2014), que las actitudes de los empleados dentro de la empresa es consecuencia del tipo de dirección con el que cuenta esta.

En esta misma subdimensión en el área de recompensas se puede trabajar de manera específica, para ver un cambio significativo en la subdimensión de compromiso afectivo, reconocer el trabajo de cada uno de los colaboradores es importante para su desarrollo dentro de la empresa, y en su mayoría el empleado contesta que de existir un incentivo económico se esforzaría más, y en cuanto a los reconocimientos o premios por los esfuerzo de los empleados no son vistos dentro de la empresa por esto se sugiere la implementación de bonos y premios mensuales y anuales según las actividades correspondiente por áreas, logrando que todos los empleados sean posibles ganadores a esto, pues como lo menciona Martínez (2016), el compromiso de cada empleado se ve reflejado por los inventivos que recibe.

Los bonos económicos no pueden ser mayores a tres días de sueldo por mes, sin embargo se sugiere premiar al empleado con premios complementarios, como tarjetas de regalo en tiendas departamentales, o en vales de despensa.

Para el área de almacén, comisionar al empleado por los ahorros obtenidos en las compras de mayoreo y a los vendedores aumentar las comisiones cuando se cierre contrato con nuevo cliente potencial, para los empleados de taller el realizar reparación más complicadas puede aumentar el porcentaje de comisión y para toda la plantilla laboral que desee ahorrar en la empresa, darles un 15% más sobre lo que logren ahorrar.

La subdimensión de He Rules sobre personas es una de las más relevantes para las toma de decisiones, pues las encuestas arrojan que el personal considera tener un trabajo no rutinario y valoran el estar trabajando para esta empresa pues les da valor a su curriculum, sin embargo más del 60% de los empleados está de acuerdo en buscar un trabajo que genere mayores ingresos;

esta es una problemática que la empresa enfrenta para lograr la retención de sus empleados, si por el momento no puede ofrecer más allá de recompensas y aumentos de sueldos y salarios anuales, puede enfocarse en algunos aspectos que está olvidando y son esenciales para que un empleado se sienta comprometido con la empresa, tales como contar con programas en los que involucren a la familia del empleado y proyectos sociales que los apoyen a ser mejores personas tanto en lo profesional como en lo laboral.

6.2.1.3 Cambios en la subdimensión de compromiso afectivo

Después de ofrecer algunas recomendaciones y cambios en las subdimensiones de la administración armónica se comprende que si se logra llegar a un aumento en el rendimiento de esta, se vería reflejado positivamente en el compromiso afectivo y de continuidad de la plantilla de colaboradores, así como en la subdimensión de innovación de la variable Competitividad, pues esta se logra apoyando el desarrollo y capacitación de sus empleados, por ello se dice que son los responsables del desarrollo de toda la empresa (Louffat, 2016).

En el compromiso afectivo los resultados se inclinan a la respuesta ni de acuerdo ni en desacuerdo, descifrado como algo que el empleado no toma mucho en cuenta, sin embargo se ve reflejado en el comportamiento de estos hacia las acciones dentro de la empresa, pues no disfrutan convivir con sus compañeros, los problemas de la empresa no son parte de ellos en todo momento, por ello se recomienda realizar más actividades sociales que permitan la convivencia de los empleados fuera del horario laboral, que logren una amistad y con ello un ambiente laboral favorable.

En esta misma subdimensión encontramos que el indicador de identificación con la empresa se obtuvieron buenos resultados, en donde los empleados contestan que se sienten parte de la empresa y aunque al momento es positivo el pensamiento de los empleados, una de las respuestas es que el compromiso que ellos tienen con la empresa depende del apoyo que el jefe les brinde, por esto se recomienda seguir fortaleciendo este indicador, y constantemente evaluar si el empleado se siente apoyado por los directivos.

Si se logra implementar estas recomendaciones en el compromiso afectivo, según las correlaciones obtenidas, aumentara la competitividad, que según Porter y Kramer (2018) se logra cuando se tiene un buen manejo de recursos, generando valor a la sociedad y por su puesto ganancias a la empresa.

6.2.1.4 Recomendaciones para el compromiso de continuidad

Para la segunda subdimensión que es el compromiso de continuidad las correlaciones con signo negativo, se explican aclarando que la redacción de estas preguntas fue realizada en negativo, por ello se comprende que tienen alta correlación con la mayoría de las subdimensiones, no siendo excepción esta, por lo que se requiere trabajar en el indicador de permanencia específicamente, el cual tiene consecuencias tanto en la administración armónica como en el compromiso de los empleados, ya que estos contestan que no es sencillo dejar su actual trabajo, siendo también esta la mejor opción de seguir desarrollándose y valoran las condiciones que la empresa les ofrece; se sugiere seguir trabajando en estas, mejorarlas y de ser posible siempre mantenerse por encima de la competencia para retener al personal y lograr implementar ese compromiso de pertenencia para lograr un beneficio mutuo, como lo comentan Meyer y Allen, (1997) el ambiente laboral es el responsable de estimular a los colaboradores para que logren un vínculo cercano con la empresa y así facilitar la permanencia.

6.2.2 Sugerencias de cambio entre Administración armónica y competitividad

En cuando a la competitividad ya se analizó anteriormente y se verificó que la correlación de esta y de la administración armónica es significativa y positiva, dando paso a una mejora en las dos variables si se realizan cambios en el personal, así como en la variable del compromiso organizacional, pues si el empleado se siente competitivo logra un sentimiento de pertenencia a la empresa y se esfuerza para lograr objetivos personales y de la empresa, Huertas (2012).

La innovación es la encargada de generar valor en la empresa, logrando una transformación positiva para la empresa y especialmente al crecimiento y desarrollo del personal (Bernal y Rodríguez, 2019). Por esto la subdimensión de innovación es líder en las correlaciones, pues si las otras variables aumentan su rendimiento y competitividad, está aumenta, dando paso a mejoras en la empresa, brindando a la plantilla de colaboradores mejores beneficios, específicamente monetarios. Esta siempre será un indicador para la evaluación del desempeño de una empresa y su personal, por lo tanto se debe de cuidar el desarrollo de cada una de las subdimensiones que se ven afectadas entre sí.

Con estos cambios se pretende lograr resultados favorables ante el compromiso de permanencia de los empleados, viéndose reflejado un aumento

en la motivación de estos, disminución de la rotación del personal y con aquellos incentivos lograr un aumento en la ventas.

6.2.2.1 Cambios en la Innovación

Si bien en los resultados se encontró que un 80% de los empleados considera que se tiene personal capacitado, lo ideal es conseguir que el otro 20% faltante se sienta capaz de realizar todas sus actividades, es por ello que se recomienda realizar capacitaciones mensuales, de todas aquellas actividades que se llevan a cabo diariamente, para perfeccionar cada acción, y para aquellas actividades que no son frecuentes pero son necesarias conocer, tener una capacitación bimestral, para aquellos empleados que no acostumbran a realizar esta actividad, y con esto alcanzar al menos un aumento del 10% de capacidad en el personal para que sea capaz de realizar aquellos trabajos que se acostumbraban realizar por una sola persona.

Existe un porcentaje de empleados que respondieron en la encuesta ser necesaria la adquisición de sistemas y herramientas que puedan apoyar en sus actividades, por esto se sugiere tener como objetivo semestral, analizar si las herramientas con las que cuentan los empleados son suficientes para la realización de sus actividades, y en caso de no serlo, adquirir por fases para que todo el personal se vea beneficiado por ello.

6.2.2.2 Cambios en la Tecnología

Actualmente la tecnología es buena dentro de la empresa, ya que no todas las actividades necesitan la tecnología de software, sin embargo así como el área contable tiene sus actualizaciones para poder cumplir con las obligaciones fiscales, se sugiere implementar softwares que apoye a los vendedores y a los almacenistas, ya que no cuentan con ello para un trabajo fácil y eficaz a la hora de atender a un cliente; se sugiere implementarlo por fases, ya que se tiene que capacitar al personal y organizar los métodos de venta en caso de los vendedores, y en el área de almacén se tendrá que reorganizar la mercancía, para tenerla etiquetada y localizarla fácilmente, esto beneficiara para lograr un control en las entradas y salidas de mercancía.

Después de dar algunas recomendaciones y sugerir cambios, se tiene que tomar en cuenta que la misión, visión y valores de la empresa, se verán

modificados para que sean funcionales y compatibles con la empresa y los empleados de la siguiente manera, por ello se sugiere tener un cambio en estos, ajustándolos de la siguiente manera:

Misión

Difundir una cultura de trabajo, participación y desarrollo, para la completa satisfacción tanto de nuestros clientes en cada servicio que se le realiza a su vehículo.

Visión

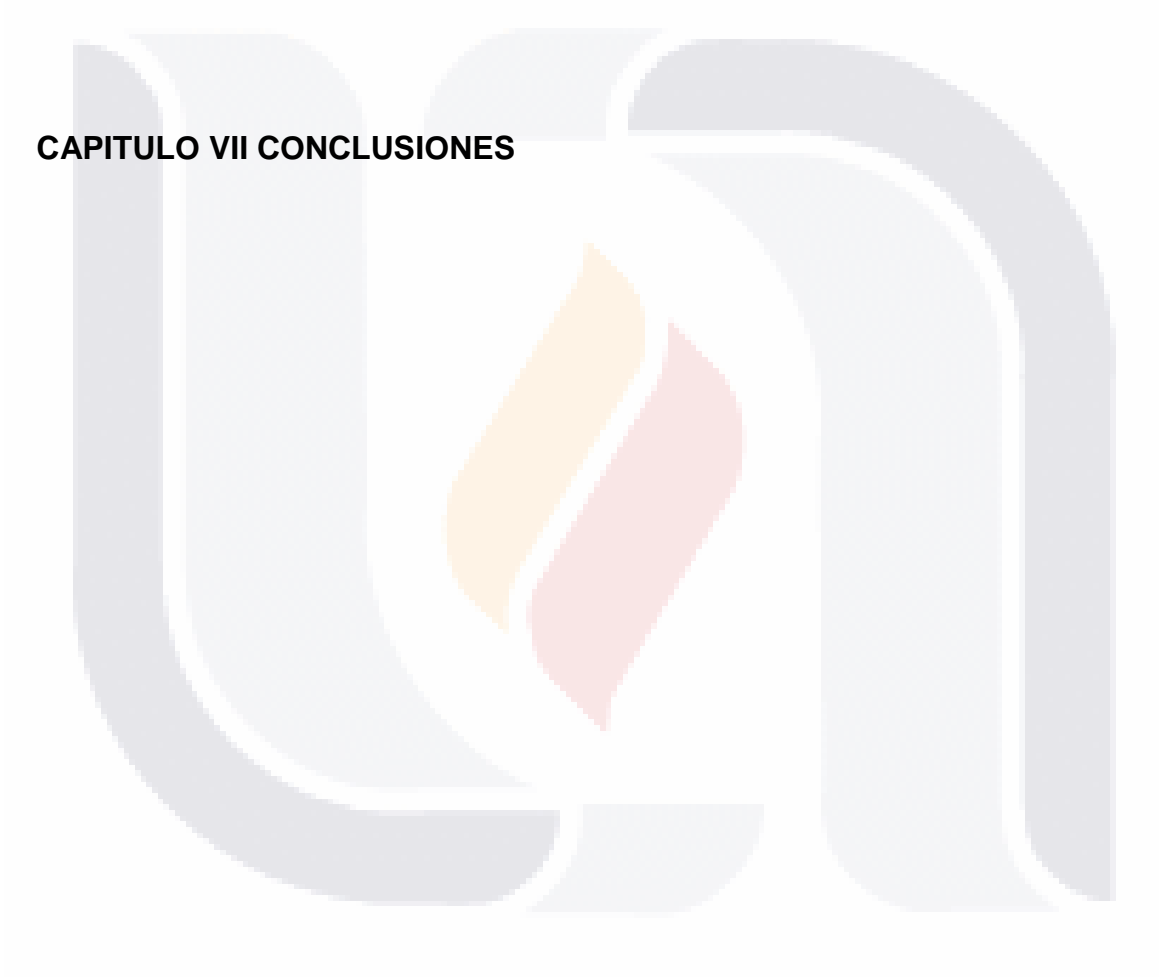
Fomentar la lucha continua por alcanzar metas actuando siempre con honradez, responsabilidad y rapidez efectiva, innovando soluciones a las necesidades de nuestros clientes, buscando siempre la mejora continua.

En parabrisas y Cristales Cruz se reconoce que nuestro personal es fundamental para realizar los trabajos con excelencia, tratándose siempre con respeto y cortesía, procurando desarrollar un ambiente de cordialidad y respeto entre todo el personal, así como con clientes y proveedores.

Valores

- Compromiso
- Responsabilidad
- Respeto
- Confianza
- Honestidad
- Disponibilidad al cambio
- Aprendizaje

CAPITULO VII CONCLUSIONES



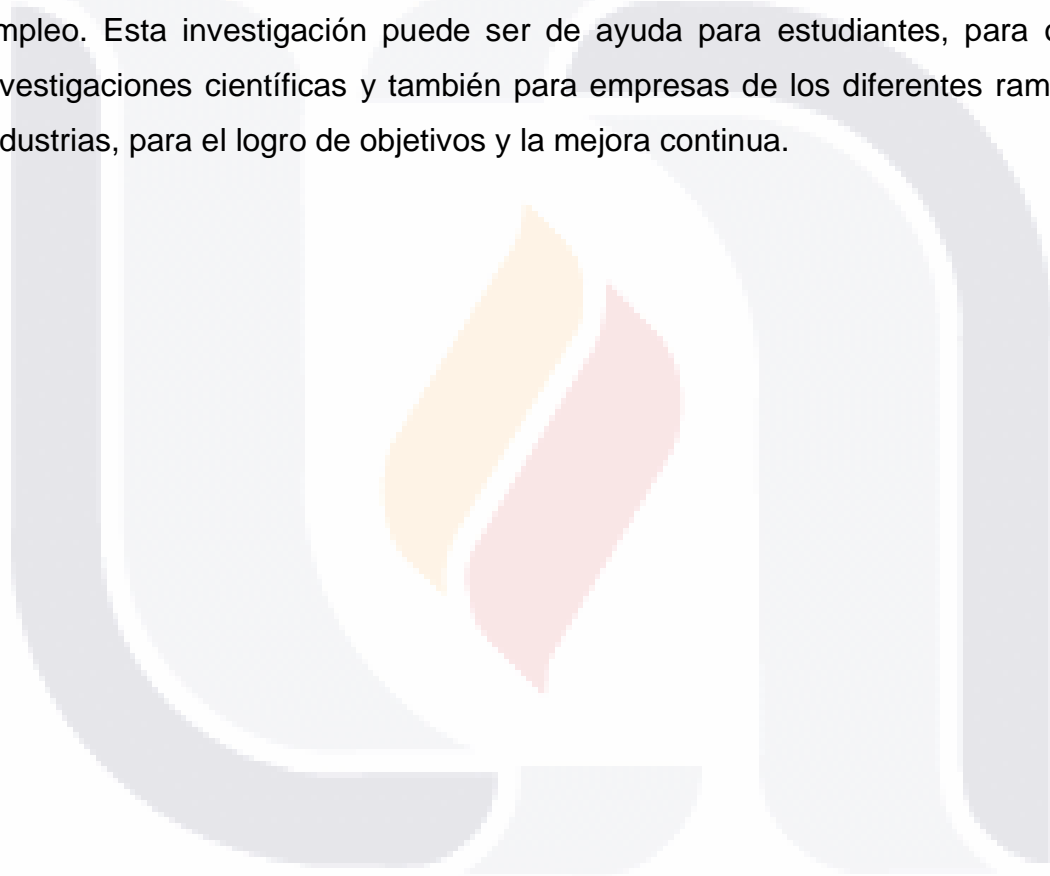
La administración armónica teóricamente es utilizada para resolver los problemas a los que se enfrentan las empresas, haciendo uso de los recursos materiales y humanos con los que se cuenta, logrando armonía entre estos. La armonía es necesaria en un empleo, ya que si se logra, la empresa tendrá un buen ambiente laboral, reforzando también la cultura organizacional; A diferencia de la administración simple, esta busca tener un equilibrio entre sus recursos, siendo parte fundamental el recurso humano, por esto se realizó este estudio de caso en una empresa pequeña y al mismo tiempo una empresa familiar, en donde los empleados tienen un significado muy importante para la empresa.

En este estudio de caso se vio reflejada la teoría, pues se encontró que el compromiso organizacional tiene correlación significativa con la administración armónica, comprendiendo así que si un empleado tiene compromiso con la empresa y apoya en el correcto desarrollo de la administración de la empresa, se lleva a cabo una mejor comunicación dentro de esta. Se habló de las tres dimensiones del compromiso: afectivo, de continuidad y normativo, siendo el de continuidad el que se debe de trabajar más, aplicando las recomendaciones tales como tomar en cuenta a la familia de los empleados, felicitar a los empleados por sus logros de manera monetaria y escrita, entre otras, pueden apoyar bastante para lograr retener al personal.

La competitividad fue una variable que también afecto al manejo de la administración armónica de la empresa, siendo He rules la subdimensión encargada del manejo del recurso humano, y Xie Rules del recurso material, deberán de trabajar en conjunto para subir el nivel de competitividad, las estadísticas demuestran que si la empresa cuenta con mejor equipo de trabajo, maquinaria y/o herramientas, el personal tendrá más opciones para realizar de manera eficiente y eficaz sus tareas, logrando el objetivo de ser más competitivo.

Ofreciendo capacitaciones constantes en las diferentes áreas, innovación en los procesos, y tecnología más avanzada, el personal se sentirá completo y competente, lo que beneficiará a la empresa, viéndose reflejado principalmente en los servicios de calidad generando más ventas.

Este caso práctico arrojo resultados esperados, comprobando una vez más que la herramienta aplicada por Mata (2017), es funcional en las PyMEs. Siendo que estas el 90% de la economía a nivel mundial, y principales generadoras de empleo. Esta investigación puede ser de ayuda para estudiantes, para otras investigaciones científicas y también para empresas de los diferentes ramos e industrias, para el logro de objetivos y la mejora continua.



BIBLIOGRAFÍA

- Angle, H. y Perry, J. (1981): "An Empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, pp. 1-14.
- BARNEY, J. B. (2001) "Resource-Based Theories of Competitive Advantage: A Tenyear Retrospective on the Resource-Based View" *Journal of Management*. N°. 27 pp. 643-650
- Barney, J. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage" *Journal of Management*. Vol. 17 pp. 99-120
- Benbya, H., Passiante, G., & Belbaly, N. (2004). Corporate Portal: A Tool for Knowledge Management Synchronization. *International Journal of Information Management*, 24(3), 201-220.
- Benítez, M., (2012). Evolución del Concepto de Competitividad, *Ingeniería Industrial, Actualidad y Nuevas Tendencias*, 3(8), 75- 82.
- Bernal Jiménez, M. C., & Rodríguez Ibarra, D. L. (2019). Las tecnologías de la información y comunicación como factor de innovación y competitividad empresarial. *Scientia et Technica*, 24(1), 85. <https://doi.org/10.22517/23447214.20401>.
- Bishop, W.J. y Scott, K.D. (2000). An examination of Organizational and Team Commitment in a Self-Directed Team Environment. *Journal of Applied Psychology*, 85, 439-450.
- Black, J.S., Mendenhall, M. y Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment an integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, 16, 291-317..
- CONNER, K.R. (1991) "A Historical Comparison of Resource- Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do we Have a New Theory of the Firm?" *Journal of Management*. Vol. 17 N°1 pp. 121-154

- Cuevas, H. (2016). La influencia de la Innovación y la Tecnología en la Competitividad de las PyMEs manufactureras del Estado de Aguascalientes. (Tesis Doctoral). Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes.
- DEMOS, Desarrollo de Medios, S.A. de C.V. (2019). La Jornada: Destaca la ONU relevancia de las Pymes en el mundo. La Jornada. <https://www.jornada.com.mx/2019/06/28/economia/028n2eco>
- Española, D.d. (2019). Real Academia Española. Obtenido de www.rae.es
- Ferry, G. y Franklin, S. (2001). Principios de administración (16ª Reimpresión). México D.F.: Compañía Editorial Continental (CECSA).
- Franco, R. (2015). Los Disfuncionamientos, Barreras que impiden el rendimiento y desarrollo de las PyMEs: Estudio de Caso en el Estado de Aguascalientes. (Tesis Doctoral). Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes.
- Galindo, V. (2015). Comportamiento Organizacional: Una propuesta para la empresa LICABISA. (Tesis Maestría). Universidad Autónoma de Aguascalientes. Aguascalientes.
- García del Junco, J., & Casanueva Rocha, C. (2001). Prácticas de la Gestión Empresarial. Madrid: Mc Graw Hill.
- González, E. (2016). El impacto del Clima Laboral, el Compromiso Organizacional y la Motivación Laboral en la Intención de Abandonar el Puesto en los Trabajadores del Conocimiento en empresas de Aguascalientes. (Tesis Doctoral). Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes.
- Guerra I., Solano, A., & Castillo Y., (2018), Gestión de la innovación: transferencia de tecnología y competitividad empresarial en las cooperativas, (Tesis de pregrado), Universidad cooperativa de Colombia, Colombia.
- Guerrero, Z. (2015). Las Pymes y su problemática empresarial.
- Guogis, A. (2012). Comparative Analysis of Welfare Models and Social Administration. Bridges, 1(58), 31-44.

- GUTIÉRREZ, J. P. y GONZÁLEZ, J. U. (2014): Competitividad, devaluación interna y sector exterior, Crisis y política económica en España: Un análisis de la política económica actual, Thomson Reuters Aranzadi, Madrid, pp. 111-132.
- Hanna, D. (1988). Designing Organizations for high performance. Canada: Addison Wesley publishing company.
- HATCH, N. W. DYER, J. H. (2004) "Human Capital and Learning as a Source of Sustainable Competitive Advantage" Strategic Management Journal. N° 25. pp. 1155-1178
- He, H., António, N., & Trigo, V. (2012). HeXie management theory and sustainable development. African Journal of Business Management. 6(50), 12005-12015. DOI: 10.5897/AJBM11.2565.
- Hellriegel, (2003). Administración un enfoque basado en competencias, Ed. Thomson Learning, México., pag. 8 y 9.
- Hernández, S. (2006). Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia (4ª ed.). P. 5-7. México D. F.: Mc Graw-Hill.
- Huertas, J. (2012). El papel de la gestión del capital humano en la creación de una ventaja competitiva. Recuperado de <http://gestionestrategicachjuliohuertas.blogspot.mx/2012/10/el-papel-de-la-gestion-del-capital.html>
- IMD (Instituto para el Desarrollo Gerencial) (2012), World Competitiveness Yearbook 2012, Lausana
- INEGI. (2020, julio). INEGI PRESENTA LOS RESULTADOS DEFINITIVOS DE LOS CENSOS ECONÓMICOS 2019. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/CenEconResDef2019_Ags.pdf
- IVANCEVICH, J. y LORENZI, P. (1997). Gestión de calidad y competitividad. 2da. Edición. McGraw-Hill. España.

- Koontz, H. & Weihrich, H. (1998). Administración: una perspectiva global (11ª ed.). México D.F.: McGraw Hill.
- Koontz, H. Weihrich, H. (1999). Administración, Mc Graw Hill, México, pp. 6-120.
- Koontz, H. Weihrich, H. Cannice, M. (2012). Administración: una perspectiva global y empresarial. Mc Graw Hill. 14 edición. México. p388.
- Koontz, H. Weihrich, H. (2013). Elementos de administración: Un enfoque internacional y de innovación. Mc Graw Hill. Octava edición. p4-7, 23-24, 210,302- 303, 338, 359-360.
- Luna González, A. C. (2014). Proceso administrativo. Grupo Editorial Patria.
<https://elibro.net/en/ereader/uaa/39415?page=78>
- Louffat, E. (2016). Administración: fundamentos del proceso administrativo (2a. ed.). Cengage Learning.
<https://elibro.net/en/ereader/uaa/76605?page=197>
- Mata, S. (2017). Modelo conceptual de Administración Armónica, Compromiso Organizacional y Gestión del Conocimiento para trabajadores de la industria automotriz en Aguascalientes. (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Querétaro, Querétaro.
- Martínez, J. (2016). *Relaciones entre liderazgo del supervisor, compromiso organizativo y desempeño: análisis desde un enfoque centrado en la persona* [Tesis de doctorado, Universidad de Valencia]. Repositorio Institucional- Universidad de Valencia.
- Martínez, P. (2009). Comportamiento organizacional. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>
- Mathieu, J.E. y Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. Psychological Bulletin, 108, 171-194.
- Mercado, P. R. (2019). Los retos de las PYMEs y el crecimiento. Retrieved from <https://www.eluniversal.com.mx/opinion/pavel-reyes-mercado/los-retos-de-las-pymes-y-el-crecimiento>

- Meyer, J., Smith, C., & Allen, N. (Agosto de 1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three - component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). Commitment in the workplace: Toward a General Model. *Human Resource Management Review. Journal Organizational Behavior*, 11, 7-25.
- Modway, R., Steers, R. y Porter, L. (1979): "The measurement of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, pp. 224-247.
- Montana, & Charnov (2003). *Administración, CECSA, México*, pp.1-40.
- Muratalla, G., Gaona, H., García, J. y Guzmán, L. (2016). El capital humano: factor determinante para incrementar la productividad en la empacadora de aguacate de exportación en Michoacán. *Revista Vinculatega de la Universidad Autónoma de Nuevo León*, 1(2). Recuperado de <http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Revistas/R2/3327-3349%20-%20El%20Capital%20Humano%20Factor%20Determinante%20Para%20Incrementar%20La%20Productividad%20En%20La%20Empacadora%20De%20Aguacate%20De%20Exportacion%20En%20Michoacan.pdf#page=1>
- OCDE, (2013) *Temas y Políticas Clave de PyMES y Emprendedores en México*, (México: OCDE,) pág. 15
- Ordóñez G. (2018). *Competitividad. Revista: Alto Nivel*, 1, 1-3.
- ORTEGA, A. M. C. (2019). *Fundamentos generales de Administración*, Centro Editorial Esumer, Pág. 74.
- Palacios A, (2010). *Dirección estratégica*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado de <https://elibro.net/en/ereader/uaa/69143?page=28>.
- Porter, L., Crampon, W. & Smith, F. (1976): "Organizational commitment and managerial turnover: a longitudinal study" *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 15, pp. 87-98.

- Porter, M.E. y M. Kramer, (2018). Creating Shared Value, In Managing Sustainable Business, DOI: 10.1007/978-94-024-1144-7, Springer, 327-350.
- Raipá, A. (2012). Innovative developments in the twenty-first century public management. Public Policy and Administration. 11(2), 357-359. ISSN 2029-2872.
- Ramírez, M., Cruz, & Miranda, A. (2019). Vista de TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL, CASO: EMPRESA COMERCIALIZADORA MEXICANA | Revista Nacional de Administración. Revistas UNED. [https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/2735/3550#:~:text=De%20acuerdo%20con%20Huertas%20\(2012,en%20caso%20contrario%2C%20se%20detendr%C3%A1.](https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/2735/3550#:~:text=De%20acuerdo%20con%20Huertas%20(2012,en%20caso%20contrario%2C%20se%20detendr%C3%A1.)
- Ramírez, M., Taxis, M. y Aguilar, J. (2014). El papel del capital humano y el aprendizaje en las microempresas de base social en Baja California. Estudios Fronterizos, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, 15 (29). Recuperado de <http://redalyc.org/articulo.oa?id=53031359007>
- Ramos, J. (2007). Un modelo de ajuste estratégico del capital humano para bancos y cajas de ahorros en España (Tesis Doctoral). Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- Reyes, M., (2019). Los retos de las PyMEs y el crecimiento, El universal. Obtenido de [https://www.eluniversal.com.mx/opinion/pavel-reyes-mercado/los-retos-de-las-pymes-y-el-crecimiento.](https://www.eluniversal.com.mx/opinion/pavel-reyes-mercado/los-retos-de-las-pymes-y-el-crecimiento)
- RUBIO A., ARAGÓN A., 2006. Competitividad y recursos estratégicos en la PYME. Revista de Empresa, Julio-septiembre 17, 32-47.
- Ruiz, O., (2017). Liderazgo. Editorial Alfil, S. A. de C. V. <https://elibro.net/en/ereader/uaa/117658?page=46>Xing-Guo, L. (2010). A model of Harmonious Management in Enterprise. School of Management, JiNan University, P.R. Chin. Obtenido el 12 marzo de 2012, desde http://www.seiofbluemountain.com/upload/product/200911/2006zxqyh_y04a1.pdf

- Saavedra, M., 2010. Hacia la determinación de la competitividad de la PYME Latinoamericana. XII Asamblea general de ALAFEC, Lima-Perú, 9-12 de noviembre, 29.
- Sánchez, J. (2015). Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros. Obtenido de <https://www.condusef.gob.mx/Revista/index.php/usuario-inteligente/educacion-financiera/492-pymes>
- Sánchez, V., Ortiz, L., y Landa, A., (2018): "La importancia de la administración en las organizaciones como forma para lograr competitividad.", *Revista Caribeña de Ciencias Sociales* (enero 2018). En línea: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2018/01/administracion-organizaciones.html>
- Secretaría de Economía julio 2009, expansion.mx
<https://expansion.mx/emprendedores/2009/06/30/el-gobierno-reclasifica-las-pymes>
- Sepúlveda Villarreal, Ernesto.(2010). *Temas económicos y sociales de actualidad en México. Charlas en mangas de camisa*. México: Museo Interactivo de Economía, pág 287.
- Trujillo, M. (2008). Análisis del Clima Organizacional del área Administrativa de una empresa de Frigorizados, Basada en el Liderazgo, Motivación, Comunicación y Trabajo en Equipo. (Tesis Maestría). Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes.
- Urmonienė, D. (2016). HARMONIOUS MANAGEMENT IN PUBLIC SECTOR. Research for Rural development, Lithuania.
- Vanagas, R. (2006). New Public Management to application of the country's local government system in the current legal base. *Economics and Management: Current Issues and Perspectives*. 2 (7), 160-169.
- Vargas, N. (2008). Estudio comparativo de los factores de motivación en el desempeño laboral de los colaboradores y líderes de las empresas de servicio: un CENDI y una escuela de enseñanza Deportiva. Universidad Autónoma de Aguascalientes. Aguascalientes.

- Xing - Guo, L. (2012). A Model of Harmonious Management in Enterprise. School of Management, JiaN University, 253-257. Recuperado el 12 de Marzo de 2012, de JiNan University: <http://www.seiofbluemountain.com/upload/product/200911/2006zxqyhy04a1.pdf>
- Xi, J., Zhang, X., & Ge, J. (2012). Replying to management challenges: Integrating oriental and occidental wisdom by HeXie Management Theory. *Chinese Management Studies*, 6. 395-412.
- Xi, Y.-M., & Tang, F. (2004). HeXie Management Pattern if Intangible Assets in the Unvertain Enviroment. *Journal of Xi'an Jiantong University (Social Scienses)*., 205-215.
- Xi, Y.-M., & Zeng, X.-j. (2007). Complex Problem solving: HeXie Management Theory from China. *Research Gate*, 250-250.



Anexos.

ENCUESTA ADMINISTRACIÓN ARMÓNICA PARA IDENTIFICAR EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y COMPETITIVIDAD:

Objetivo: Identificar los factores de la administración armónica que inciden en el comportamiento organizacional y por ende en la competitividad de la empresa. Esperando contar con su cooperación contestando las siguientes preguntas, cabe mencionar que la información que Usted nos proporcione será tratada con absoluta confidencialidad. GRACIAS DE ANTEMANO POR SU APOYO.

Número de Encuesta: _____ Fecha de aplicación: _____ Código de encuestas:

BLOQUE I DATOS PERSONALES

1.- ¿Cuál es su edad?

- a) 17 a 30 años b) 31 a 40 años c) 41 a 50 años d) 51 años en adelante

2.- Antigüedad laboral en la empresa

- a) 1 mes a 2 años b) 2 a 4 años c) 4 a 6 años d) 6 años a 8 años e) 8 años en adelante

3.- Su género es: Masculino Femenino

4.- Área a la que pertenece:

- a) Administración b) Ventas c) Almacén d) Taller e) Contabilidad
 f) Otro especifique: _____

5.- ¿Cuál es su nivel de formación?

a) Educación Básica (primaria, secundaria) <input type="checkbox"/>	d) Licenciatura o Ingeniería <input type="checkbox"/>
b) Bachillerato (Preparatoria) <input type="checkbox"/>	e) Maestría <input type="checkbox"/>
c) Carrera Técnica o Comercial <input type="checkbox"/>	

Marque con una "X" la respuesta que considere correcta en relación a las oraciones que se le presentan a continuación:

BLOQUE II. ADMINISTRACIÓN ARMÓNICA

Factor		XIE RULES ESTRUCTURA (AAE)	1	2	3	4	5
			Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
AAE1	6	La administración que se ejerce en la empresa es adecuada para el logro de los objetivos.					
AAE2	7	Están convenientemente bien estructuradas las secciones o áreas funcionales de la empresa.					
AAE3	8	Conozco la misión y visión de la empresa.					
AAE4	9	Conozco el organigrama de la empresa.					
AAE5	10	Identifico las funciones que se desempeñan en los puestos con los que tengo relación.					
AAE6	11	Identifico claramente quien es mi jefe inmediato.					

Factor		XIE RULES TAREA (AAE)	1	2	3	4	5
			Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
AAT1	12	Las tareas de mi puesto están claramente definidas.					
AAT2	13	Reporto en tiempo y forma las actividades que realizo a mi jefe					

		inmediato.					
AAT3	1 4	Cuento con algún sistema que me ayude en la organización de mis actividades.					
AAT4	1 5	Existe flexibilidad para implementar mejoras en mis tareas.					
Factor		XIE RULES INFORMACIÓN (AAI)	1 Totalmente en desacuerdo	2 En Desacuerdo	3 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
AAI1	1 6	Son adecuados los canales de comunicación para obtener información sobre mis actividades cotidianas.					
AAI2	1 7	La información que necesito para realizar mi trabajo la consigo en tiempo adecuado.					
AAI3	1 8	Tengo acceso a la información que necesito para realizar mi trabajo.					
AAI4	1 9	La información importante y necesaria para mí, circula con fluidez.					
AAI5	2 0	Tengo toda la información necesaria para llevar a cabo adecuadamente mi trabajo.					
AAI6	2 1	Es sencillo que te escuchen cuando tienes una nueva idea.					
AAI7	2 2	Puedo expresar mis ideas de manera libre, espontánea y sin temor.					
AAI8	2 3	Es fácil tener conversaciones con mis compañeros.					
AAI9	2 4	Es fácil tener conversaciones con mi jefe.					
Factor		HE RULES	1 Totalmente	2 En	3 Ni de acuerdo, ni	4 De acuerdo	5 Totalmente de

		TOMA DE DECISIONES (AATD)	en desacuerdo	Desacuerdo	en desacuerdo	o	acuerdo
AATD1	2 5	Las decisiones se toman considerando las consecuencias dentro del trabajo existente.					
AATD2	2 6	La toma de decisiones es ágil de acuerdo con las necesidades laborales.					
AATD3	2 7	Al tomar decisiones se consulta con aquellas personas que estarán involucradas en los cambios que se generarán.					
AATD4	2 8	El poder se ejerce de forma dictatorial. (Solo el jefe manda y no escucha)					
AATD5	2 9	Las decisiones se toman basadas en información obtenida en estudios y análisis realizados.					
Factor		HE RULES RECOMENPESAS (AAR)	1 Totalmente en desacuerdo	2 En Desacuerdo	3 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
AAR1	3 0	La mejor recompensa es que valoren mi trabajo.					
AAR2	3 1	Si hubiera un incentivo económico me esforzaría más.					
AAR3	3 2	La empresa reconoce y premia los esfuerzos realizados.					
AAR4	3 3	Los reconocimientos que dan en la empresa son por lo regular diplomas.					
Factor		HE RULES PERSONAS (AAP)	1 Totalmente en desacuerdo	2 En Desacuerdo	3 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo

			o				
AAP1	3 4	Mi trabajo es rutinario y aburrido.					
AAP2	3 5	He adquirido conocimientos y experiencia en mi puesto de trabajo.					
AAP3	3 6	Mi trabajo me ha impulsado a tener logros personales.					
AAP4	3 7	La empresa tiene programas que involucran a la familia.					
AAP5	3 8	La empresa tiene programas sociales que me han ayudado a ser una mejor persona.					
AAP6	3 9	Trabajar en esta empresa da valor a mi curriculum.					
AAP7	4 0	Estoy en busca de mejorar el ingreso económico por lo que considero otras alternativas laborales fuera de esta empresa.					
AAP8	4 1	Mi trabajo me proporciona satisfacciones personales.					
AAP9	4 2	Espero que llegue el final de la jornada para salir inmediatamente.					
AAP10	4 3	Este empleo me permite convivir con mi familia y/o amigos.					
AAP11	4 4	La iniciativa es una actitud bien vista en la empresa.					

BLOQUE III. COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Factor	AFECTIVO (COAE) APEGO EMOCIONAL		1	2	3	4	5
			Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
COA1	45	Me sentiría feliz de pasar el resto de mi vida profesional en esta empresa.					
COA2	46	Disfruto hablar de mi empresa con personas que no pertenecen a ella.					
COA3	47	Siento que los problemas de la empresa son míos.					
COA4	48	No me cambiaría de empresa pues considero a la empresa y a mis compañeros como mi segundo hogar					
Factor	AFECTIVO (COAIO) IDENTIFICACION E IMPLICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN		1	2	3	4	5
			Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

COAI O1	49	Me siento parte de esta empresa como si fuera una extensión de mi familia.					
COAI O2	50	El compromiso que tengo con mi trabajo es proporcional al apoyo que yo he recibido de mis jefes.					
COAI O3	51	Siento un fuerte sentimiento de pertenencia a esta empresa.					
Factor		AFECTIVO (COAM) MOTIVACION DE PARTICIPAR EN EL LOGRO DE LAS METAS ORGANIZACIONALES	1 Totalmente en desacuerdo	2 En Desacuerdo	3 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4 De acuerdo	5 Totalment e de acuerdo
COAM 1	52	Cuando he necesitado ayuda para realizar alguna tarea, he encontrado apoyo en mis compañeros					
COAM 2	53	Me alegro con los logros de la empresa aunque no sean de mi área en particular.					
COAM 3	54	La mayor parte del tiempo me siento apoyado por mis jefes.					
COAM 4	55	Si se presentara un imprevisto personal, sé que cuento con el apoyo de mis jefes.					
Factor		DE CONTINUIDAD (COCP) PERMANENCIA	1 Totalmente en desacuerdo	2 En Desacuerdo	3 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4 De acuerdo	5 Totalment e de acuerdo
COC1	56	Sería sencillo para mí dejar este trabajo mientras ya tenga otro					

		seguro.					
COC2	57	Sería sencillo para mí renunciar en un futuro cercano.					
COC3	58	En este momento, permanecer en esta empresa es más un deseo que una necesidad.					
COC4	59	Permanezco en esta empresa porque no tengo alternativas viables de otro trabajo.					
COC5	60	Es difícil encontrar condiciones de trabajo mejores que las que tengo en esta empresa.					
COC6	61	Con la finalidad de mejorar económicamente, he pensado en el cambio de empleo.					
Factor		NORMATIVO (CONSO) SENTIMIENTO DE OBLIGACION	1 Totalmente en desacuerdo	2 En Desacuerdo	3 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
CON1	62	Siento una obligación de permanecer en esta empresa.					
CON2	63	Aunque yo tuviera una ventaja económica en este momento, yo no dejaría mi trabajo.					
CON3	64	Me sentiría culpable si renunciara en este momento.					
CON4	65	Esta empresa merece mi lealtad.					
CON5	66	No me iría de la empresa en este momento, porque siento una gran responsabilidad con mi equipo de trabajo.					

Factor		NORMATIVO (CONN) NORMATIVIDAD	1	2	3	4	5
			Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalment e de acuerdo
CONN 1	67	En la empresa donde trabajo se cuentan con las condiciones indispensables marcadas por la ley de seguridad como salidas de emergencia, extintores.					
CONN 2	68	Al final de año recibo aguinaldo el cual es lo marcado por ley.					
CONN 3	69	En la empresa siempre hay reparto de utilidades.					
CONN 4	70	El salario que me pagan es justo.					
CONN 5	71	Tengo un contrato laboral que me da la seguridad que no me despedirán.					

BLOQUE IV. COMPETITIVIDAD

Factor		Nivel de Competencia	1	2	3	4	5
			Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalment e de acuerdo
NC1	72	La empresa me pregunta temas de importancia a la hora de tomar decisiones.					
NC2	73	En los últimos 3 años, ha sido prioridad para la empresa capacitarme para mi desarrollo continuo en mi área laboral.					

NC3	74	Existen prácticas entre el personal para motivar e incentivar el desempeño, tales como, bonos de puntualidad, asistencia y comisiones extras.					
NC4	75	Crees que se daría una mejora en las relaciones entre los clientes y proveedores por la calidad y competencia de los empleados?					
Factor		Nivel de Competencia (Financiero)	1 Totalmente en desacuerdo	2 En Desacuerdo	3 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
NCF6	76	Dentro de esta empresa tengo temor de no recibir mi sueldo en tiempo y forma					
NCF7	77	Creo que la empresa lleva una buena administración financiera.					
NCF8	78	La empresa tiene una buena solvencia económica, realizando inversiones para mejorar nuestro desempeño.					
Factor		Innovación	1 Totalmente en desacuerdo	2 En Desacuerdo	3 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
COIN1	80	Se tienen cambios o mejoras en los productos o servicios que ofrece la empresa tales como, reparaciones eléctricas, refacciones, adaptaciones, cristales, reparación de quemacocos, atención a aseguradoras.					

COIN2	81	Se ha expandido el lugar de trabajo, así como adquisición de un nuevo sistema de cómputo, y herramientas nuevas para la instalación y reparación de autos.					
COIN3	82	Cuando hay cambios en la empresa me adapto rápidamente.					
COIN5	83	Considero que la empresa cuenta con personal capacitado y calificado en las diferentes áreas.					
Factor		Tecnología	1 Totalmente en desacuerdo	2 En Desacuerdo	3 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4 De acuerdo	5 Totalment e de acuerdo
COTE 1	84	La tecnología que se maneja en la empresa es similar a la que utiliza la competencia					
COTE 2	85	Se utilizan software en todos los departamentos					
COTE 3	86	Todo el personal está capacitado para el buen manejo de los software y tecnologías existentes					
COTE 4	87	Es necesario implementar nueva tecnología en la empresa					