

Universidad Autónoma de Querétaro

Facultad de Contaduría y Administración

Nombre de la Tesis

La cultura organizacional como factor estratégico en la productividad de una
microempresa

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en

Administración con especialidad en alta dirección

Presenta

Edmundo Valdéz Santoyo



Dirección General de Bibliotecas y Servicios Digitales
de Información



La cultura organizacional como factor estratégico en
la productividad de una microempresa

por

Edmundo Valdéz Santoyo

se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0
Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Clave RI: CAMAN-194922

Resumen

Los retos del mundo actual y las condiciones económicas en la que vivimos han creado un entorno en el cual, las compañías han revalorado la importancia del recurso humano en las empresas, abriendo paso a que, cada vez más compañías den importancia a la creación de empleos con una carrera dentro de la misma, buscando el desarrollo personal y profesional de cada persona en la organización; logrando así un compromiso patrón-empleado, en el cual ambas partes se ven beneficiadas y logran un equilibrio óptimo que permite a los involucrados obtener lo mejor de ambas, específicamente refiriéndonos a los empleados, este tipo de estímulos buscan aumentar su productividad y compromiso hacia la organización, a través de esta investigación es que se busca validar la relación que guarda la cultura organizacional con la productividad de los empleados de la casa del plomero, buscando comprobar que mientras el empleado se sienta más identificado con la empresa, mayor será el compromiso con la organización y el promedio de errores en los envíos por ende disminuirá, con los resultados obtenidos se concluye que, una empresa con una cultura organizacional sólida tendrá menos complicaciones en la consecución de objetivos de forma que se eliminen tiempos muertos, pérdidas por fletes vacíos y el aumento de la fiabilidad que los clientes tienen hacia la empresa.

(Palabras clave: recurso humano, productividad, cultura organizacional)

Summary

The actual world challenges and the economics conditions that we live have created an environment which, the companies have revalued the human resource relevance within the companies, making headway to more companies re-evaluate their positions giving the people a long-term career within the company, looking for the personal and professional development of each employee at the organization.

Reaching an employer-employee commitment, where both parts are benefited and make an optimal balance, getting the best of the employees towards the organization, this research looks for the validity or the link between the organizational culture and the La Casa del Plomero employees efficiency, trying to prove that the higher commitment the deviations level would decrease, with the obtained results in conclusion, a company with a solid organizational culture would have less complications to reach success, deleting down times, leaks of money and an increase of its clients reliance towards the company.

(Key words: human recourse, productivity, organizational culture)

Dedicatorias

A mi esposa, Mariana, quien ha estado siempre a pie de cañón y es inspiración y fuerza para seguir todos los días.

A mis hijas que son mi motor y le dan alegría a la vida con todas sus ocurrencias.

A mis padres, por haberme enseñado a trabajar y a valorar que todo esfuerzo tiene su recompensa.

A mis hermanos, porque con esto busco que siempre sigan sus sueños y se superen en lo que sea que hagan.

A mi suegra y cuñadas que siempre han estado para apoyarnos en este trayecto.

Agradecimientos

A todos los maestros que aportaron un granito de arena para que este proyecto
viera la luz.

Al personal administrativo y operativo de la Universidad que siempre estuvo a su
entera disposición.

Al Dr. Martín Vivanco por su disposición, apoyo y consejo para el logro de este
proyecto.

A mis compañeros, que con debates y pláticas hicieron de ésta una experiencia
tan enriquecedora.

Índice

Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
1. Introducción.....	1
2. Marco Teórico	2
2.1 Antecedentes.....	2
2.2 Cultura organizacional	2
2.3 Servicio al cliente.....	8
2.4 Capacitación.....	12
2.5 Contratación de Personal	20
2.6 Procesos Administrativo	21
2.7 Microempresa.....	25
2.8 Las cinco fuerzas de Porter	26
3. Caso de estudio	31
3.1 Características de la empresa	31
3.2 Misión	32
3.3 Visión.....	32
3.4 Productos	32
3.5 Proceso de Atención al Cliente.....	34
3.5.1 En sucursal.....	34

3.5.2 Vía telefónica.....	34
3.5.3 Vía web	35
3.5.4 Proceso de suministro de pedidos enviados a domicilio	35
3.6 Garantías.....	37
3.7 Análisis FODA	39
3.8 Perspectiva de Crecimiento.....	40
3.9 Canvas	42
4. Características de la Investigación.....	44
4.1 Justificación	44
4.2 Objetivos.....	47
4.2.1 Objetivo General	47
4.2.2 Objetivos Específicos	47
4.3 Definición del Universo	47
Investigación y estrategia	47
4.4 Diseño del estudio	47
4.5 Tipo de estudio	47
4.5.1 Matriz de congruencia	48
4.6 Identificación de errores	49
4.7 Modelo de Madurez de Procesos y Empresa	49
4.8 Investigación mixta	51
4.8.1 Opinión de los empleados (Identificación de inquietudes).....	51
4.8.2 Entrevistas a gerentes.....	51
5. Resultados y Discusión	51
5.1 Resultados del MMPE	52

5.2 Resultados del cuestionario.....	52
5.2.1 Organización del trabajo.....	52
5.2.2 Planeación del trabajo	53
5.2.3 Falta de atención.....	54
5.2 Resultados de la observación.....	55
Conclusiones y recomendaciones	59
Conclusiones Generales.....	59
Recomendaciones.....	59
Campo en factura de bultos y tubos.....	59
Bitácora de salida.....	59
Lugar idóneo para surtir pedidos.....	60
Programación de pedidos.....	60
Dinámicas de motivación e integración	62
Viernes de Pizza	62
Permisos	62
Artículos de Promoción	62
Ajustes de sueldo	63
Programas individuales de carrera.....	63
Juntas diarias para repartir trabajo (Scrum Daily Meeting).....	64
Referencias.....	66
Anexos.....	68
Anexo A Cuestionario a colaboradores	68
Anexo B Entrevista a colaboradores	69
Motivo de la entrevista.....	69

Índice de Tablas

Tabla 1 Apertura de empresas por tamaño 2020.....	26
Tabla 2. Catálogo de productos de La Casa del Plomero.....	33
Tabla 3. Errores en la relación de pedidos	45
Tabla 4. Matriz de congruencia.....	49
Tabla 5. Matriz MMPE	52

Índice de Figuras

Figura 1. Diagrama de la cultura organizacional del Schein	5
Figura 2. Comportamiento Organizacional	6
Figura 3. Composición de la cultura organizacional.....	7
Figura 4. Modelo calidad de servicio al cliente	10
Figura 5. Modelo Parasuraman.....	12
Figura 6. Variables del entorno que afectan el ambiente organizacional	13
Figura 7. Tipos de cambios de conducta por medio de la capacitación.....	15
Figura 8. Proceso de capacitación.....	16
Figura 9. Herramientas para detectar fuentes de trabajo.....	17
Figura 10. Técnicas de capacitación.....	20
Figura 11. Las cinco fuerzas de Porter	27
Figura 12. Flujo proceso servicio al cliente	37
Figura 13. Análisis FODA La Casa del Plomero	39
Figura 14. Matriz de crecimiento.....	41
Figura 15. Canvas la Casa del Plomero	42
Figura 16. Gráfico relación pedidos y errores	46
Figura 17. Bitácora de envíos	64
Figura 18. Formato programación de pedidos	65
Figura 19. Modelo Canvas	70
Figura 20. Modelo MMPE	71

1. Introducción

Esta investigación busca determinar el impacto que tiene una cultura organizacional sólida entre los empleados de una pequeña empresa, a través de la disminución de errores en los envíos a domicilio de material. Buscando entender cuáles son las aristas por las cuales los empleados realizan este tipo de equivocaciones, se averiguará la relación que guardan la cultura organizacional con la productividad y como en conjunto generan una sensación de bienestar en el empleado lo cual implica una mejora en el desempeño de sus labores.

Este trabajo se encuentra compuesto por 6 capítulos que tratan de lo siguiente:

Capítulo 1. Introducción. Se aborda la descripción del estudio.

Capítulo 2. Marco Teórico. Se dota al lector de los conceptos estructurales de la investigación, dando un acercamiento a estudios previos, opiniones y definiciones de autores relacionados con la materia que se trate, es menester resaltar la definición de Cultura Organizacional, la cual en palabras del autor XX

Capítulo 3. Características de la empresa. Desarrollo que contiene información importante de la organización que trata el estudio, buscando acercar al lector al contexto que vive la empresa.

Capítulo 4. Características de la Investigación. Este capítulo abarca el método de investigación a seguir así como los pasos que se siguieron.

Capítulo 5. Resultados. Se muestran los resultados arrojados a partir de la investigación desarrollada.

Capítulo 6. Conclusiones. En este capítulo abordamos las recomendaciones generales hechas a la empresa.

2. Marco Teórico

2.1 Antecedentes

En este capítulo se describen los antecedentes, conceptos y definiciones que guardan relación con la productividad y la cultura organizacional, así como trabajos o investigaciones que contienen información relevante afín a los objetivos de este trabajo.

2.2 Cultura organizacional

Este concepto a pesar de ser relativamente nuevo precede de dos definiciones básicas que se encuentran ligadas intrínsecamente con los seres humanos y que han acompañado a la sociedad desde tiempos remotos. La cultura que, comúnmente es definida como el conjunto de valores, hábitos, usos y costumbres que se transmiten de una generación a otra, por tanto, así como en la vida del ser humano, en la empresa se van adoptando distintos elementos de la cultura, cualquier persona que se encuentre laborando en una organización comparte y recibe, los elementos anteriormente mencionados hacia y desde la organización.

La Real Academia de la Lengua define la cultura como un conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc. Como se puede observar este concepto es muy amplio y puede aplicarse en básicamente todos los ámbitos de nuestra vida, sin embargo, a efecto de esta investigación lo enfocaremos en las organizaciones productivas.

Algunos autores definen la cultura organizacional de acuerdo con lo siguiente:

Según Chatman y Jehn conceptualizan la cultura organizacional como los valores adoptados por los miembros de una organización y son altamente sostenidos a lo largo del tiempo.

Por su parte, Schein indica que es un modelo de supuestos que los miembros de la organización han desarrollado para la resolución de problemas o situaciones internas o externas y que debido a su éxito se consideran válidas, gracias a esto son transmitidas a los nuevos miembros y dictados como la forma correcta de “ser” dentro de la organización.

Denison y Mishra, la definen de manera metafórica los ensayos del pasado donde la empresa enfrentó un proceso de sobrevivencia y adaptación que generan las condiciones necesarias para asegurar el futuro de la organización.

Por último, Warrick se refiere a la cultura de una organización de cualquier unidad de personas que colaboran en conjunto dentro de una organización y difieren significativamente unas de otras, donde es posible crear entornos óptimos para lograr que las personas trabajen y puedan sacar lo mejor de ellas. (Jimenez, 2022, pág. 94)

Ahora bien, gracias a los aportes de la teoría sistémica, las organizaciones son consideradas entes vivos conformadas por personas, cada una de ellas poseen características particulares y únicas, que en su interrelación en pares y grupos se dinamiza y se vuelve compleja. (Llanos Encalada, 2016, pág. 3). Es así que la cultura organizacional se relaciona con la empresa de la misma manera que el ser humano con la cultura, cualquier modificación que se presente le corresponderá una reacción y cualquier aporte a esta, tendrá una respuesta de este organismo que siente, y que se puede mostrar mediante un aumento o descenso de la productividad, descontento por parte de los empleados, un mayor compromiso o incluso deserción por parte de estos y un sinnúmero de reacciones que se reciben día con día en una empresa y que, al final del día en la mayor parte de los casos se ve reflejada con el cliente final.

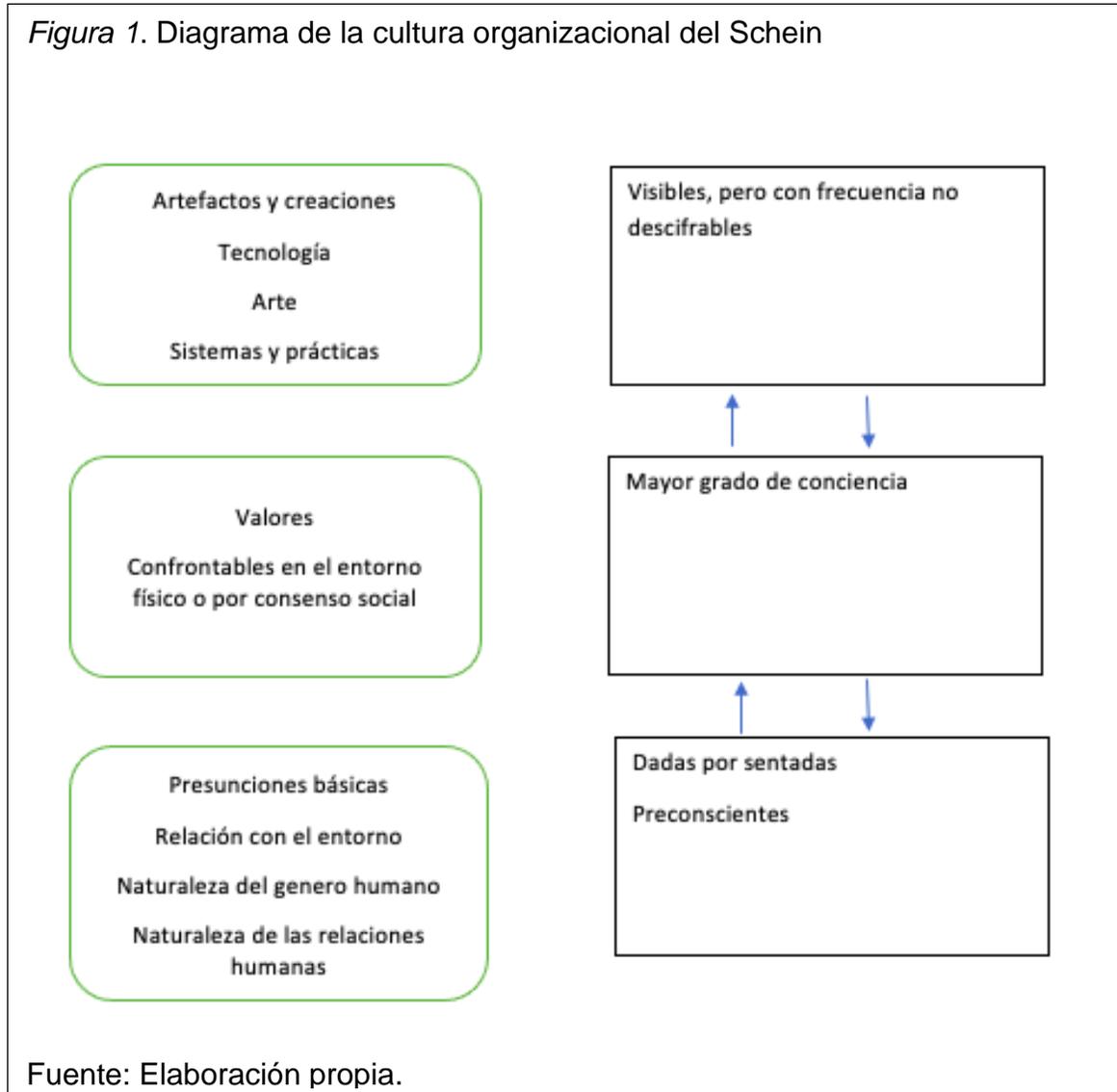
Esto debido a que la cultura permea a los empleados y se presenta en todo tipo de relación, ya sea ascendente o descendente, con sus pares o con los clientes, razón por la cual, definir y alinear a los empleados bajo una cultura organizacional asertiva que muestre lo que es la empresa, es esencial, buscando como siempre, la fidelización y captación de nuevos clientes.

Por otra parte, el término “SISTEMA” proporciona una visión comprensiva, inclusiva, holística de un conjunto de elementos (como los que constituyen una organización), dándole una identidad global o totalizadora. (Ordoñez, 2016, pág. 5). Con base en lo anterior, la cultura organizacional es uno de esos tantos elementos que conforman como sistema a una empresa, algunas de las propiedades de este pueden ser:

- Entradas
- Procesos
- Salidas
- Ciclos

Schein habla de niveles de cultura, en el primer nivel de la cultura organizacional se encuentran a grandes rasgos las cosas más palpables, es decir el lenguaje que se maneja en la organización, la forma de vestir, políticas entre otros, al ser la parte visible se colocan en la parte superior. Los valores establecen la forma de pensar y de actuar que el grupo selecciona como correcto y son aceptados y compartidos ayudando a configurar la mente del grupo social. El último nivel es un tanto elevada, toda vez que habla de presunciones básicas o inamovibles, es decir, aquellos procesos que tuvieron éxito al momento de emplearse y nunca tuvieron una modificación, un ejemplo sería una estrategia de ventas a través de la publicidad. Si esta estrategia tuvo éxito, por ende, los

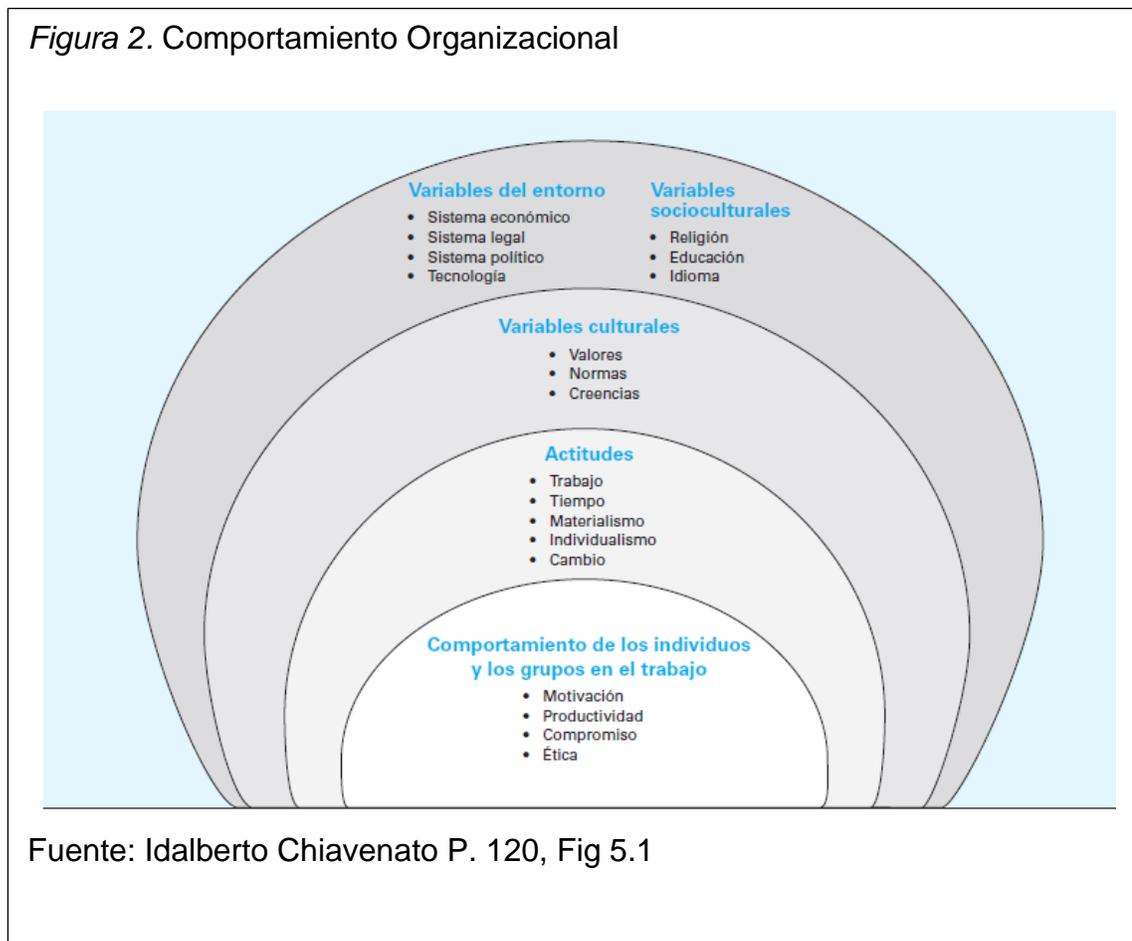
empleados dictarán que cuando las ventas bajen se deberá instruir una estrategia de tal tipo.



Es de esta manera que, muchas de las empresas pequeñas han desarrollado a sus empleados, en algunos casos por la falta de bases en la dirección, debido al crecimiento de las operaciones que no permite que se desarrollen dichos manuales o procesos que permitan que no sea algo que esté en el “aire” o que se ejecute porque siempre se ha realizado de esa manera, toda vez que todo proceso es

perfectible y el que haya funcionado, no significa que funcione ahorita o que las herramientas actuales se encuentran adelantadas a dichos procesos.

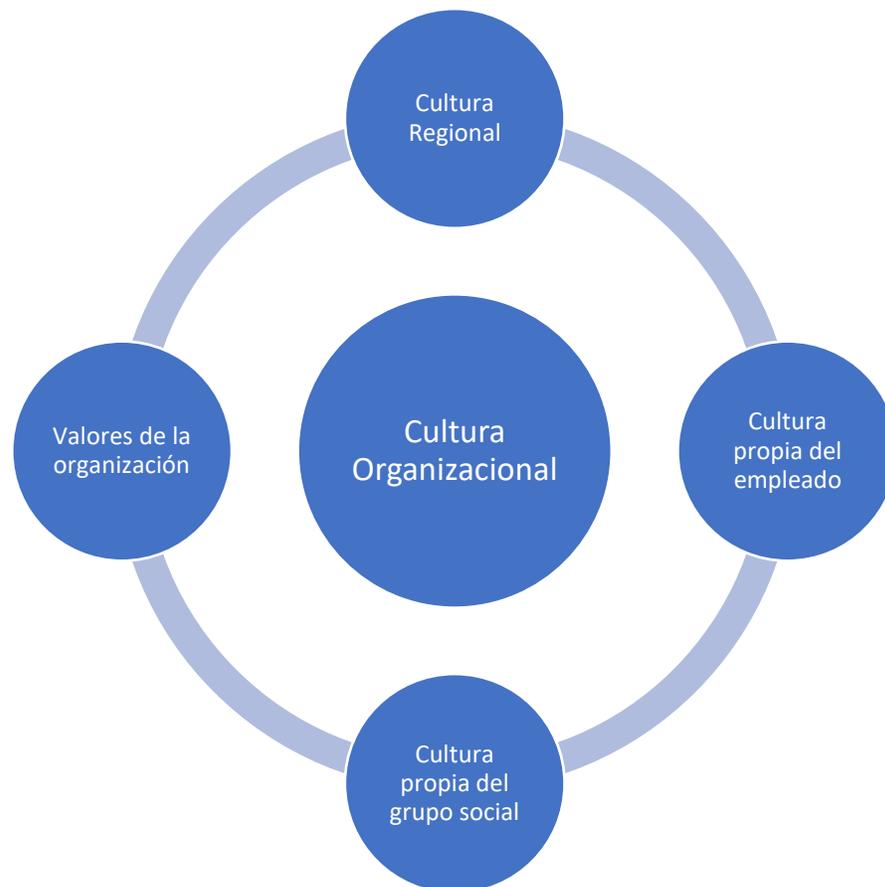
A nivel macro, las diferencias de cultura organizacional son más marcadas en empresas de inversión u origen extranjero, toda vez que estas brindan una nueva forma de organización acorde a lo que su matriz maneja, no son los mismos hábitos los que tiene una empresa de origen francés a los de una empresa de origen asiático.



En la figura 2 se pueden observar varios de los elementos que conforman la cultura de una organización, donde se abarcan desde aspectos internos de cada

persona como lo son la religión y el idioma, las variables culturales, hasta la motivación, todo eso ayuda a conformar la cultura de una empresa, que se compone a través de las “culturas” que cada persona tiene y vacía dentro de la organización para crear una nueva.

Figura 3. Composición de la cultura organizacional



Fuente: Elaboración propia

Es importante resaltar que, la dirección o el departamento de recursos humanos, debe contar con los conocimientos o herramientas necesarias para poder mediar entre las personas y poder conciliar las diferencias de religión, formas de pensar, ideologías políticas e incluso niveles de educación y así, alinear los

objetivos personales a los de la organización. La cultura organizacional debe ser sólida buscando que el personal adopte esta por sobre la cultura interna de cada uno, esto con el objetivo de unificar.

Para esto es clave que se definan en un principio los puestos que la empresa requiere, las responsabilidades, jerarquías y tipo de personas que puedan abonar a que el o los gerentes puedan colocar a las personas en los puestos correctos, buscando una armonía en términos de motivación, productividad y compromiso. De igual manera, la dirección deberá crear una estrategia que busque como ejes principales la cohesión de los integrantes y la identificación de estos con los valores elegidos en la estrategia externa.

2.3 Servicio al cliente

El diccionario de la Real Academia Española define servicio (del latín *servitium*) como acción y efecto de servir, como servicio doméstico e incluso como conjunto de criados o sirvientes.

Algunos autores lo definen como:

El servicio al cliente es otro elemento de la estrategia del producto. La oferta de una empresa suele incluir algunos servicios de apoyo que constituyen una pequeña o mayor parte de la oferta total. (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012, pág. 233).

El servicio al cliente es una gama de actividades que, en conjunto, originan una relación. (Gaither, 1983, pág. 123)

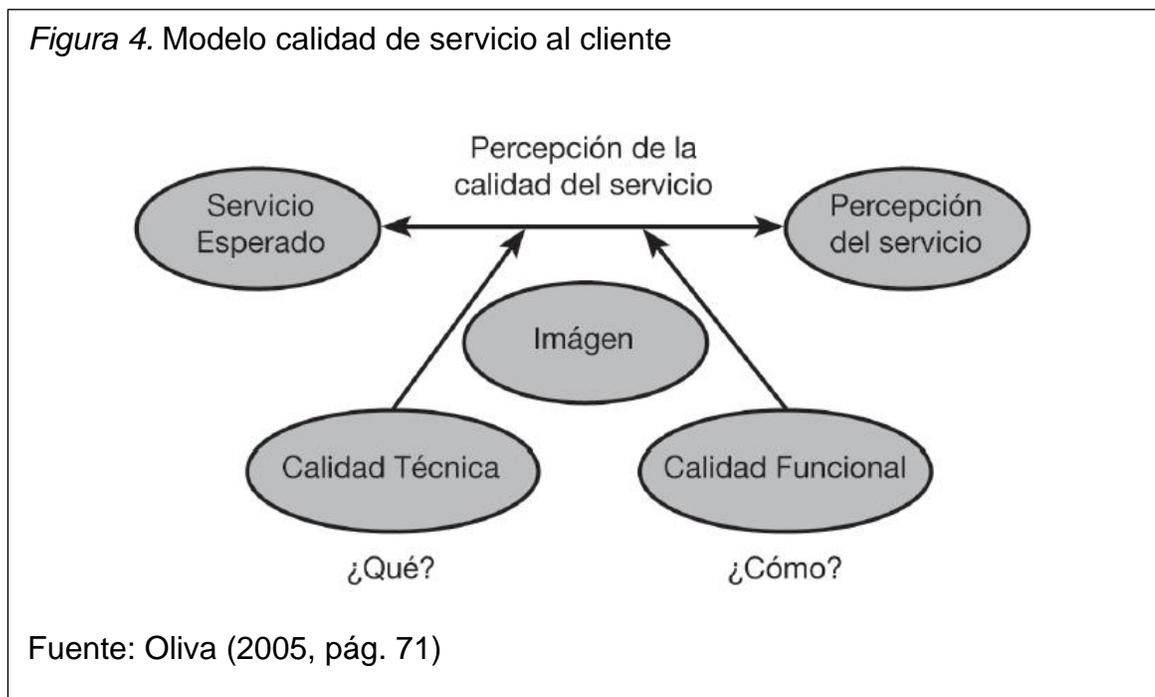
Es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físicos (Kotler, Mercadotecnia, 1997, pág. 656)

El servicio al cliente es la fundación de la relación entre cliente y empresa donde se busca saciar las expectativas que cada parte tiene, al momento de la compraventa de productos o servicios.

La intangibilidad

La mayoría de los servicios son intangibles (Lovelock, 1983). No son objetos, más bien son resultados. Esto significa que muchos servicios no pueden ser verificados por el consumidor antes de su compra para asegurarse de su calidad, ni tampoco se pueden dar las especificaciones uniformes de calidad propias de los bienes. Por tanto, debido a su carácter intangible, una empresa de servicios suele tener dificultades para comprender cómo perciben sus clientes la calidad de los servicios que presta (Zeithaml, 1981). (Oliva, 2005, pág. 65)

Por otra parte, Christian Grönroos, profesor de marketing de la escuela sueca de economía, desarrollo en el año de 1984, un modelo de calidad de servicio que se representa en la figura 4:



A través de este diagrama el autor relaciona, la imagen corporativa, con el resultado y la forma en que recibe el servicio, de manera en que la calidad técnica y funcional, el qué y el cómo, el primero es lo que recibe el cliente, es decir un producto, y el cómo es la manera en que se desarrolló dicha transacción, la mezcla de estas forma la imagen corporativa, que es el concepto en que las personas tienen a la empresa y sobre la cual basan su confianza a la hora de decidir entre una u otra compañía a la hora de comprar un producto.

Por otra parte, los autores Zeithaml y Berry desarrollaron el modelo Parasuraman o también denominado SERVQUAL, uno de los más utilizados por los académicos, mediante este instrumento tuvieron un acercamiento concreto en la medición a través de la evaluación de forma individual de las percepciones y expectativas de los clientes, apuntando a las siguientes diez determinantes de la calidad del servicio:

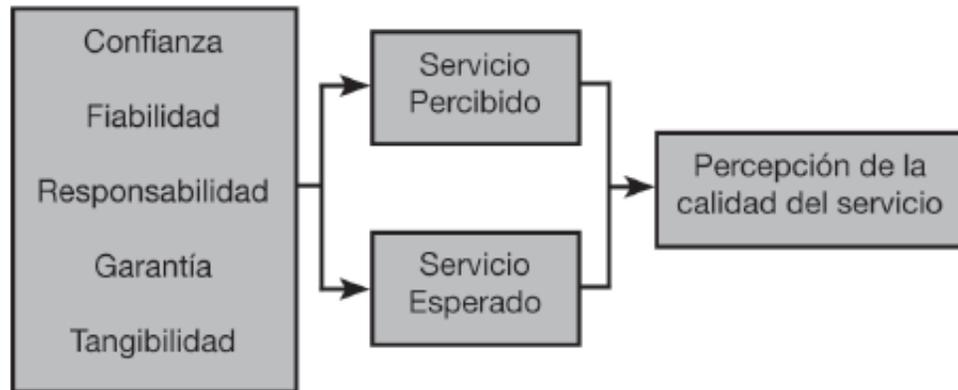
1. *Elementos tangibles: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales.*
 2. *Fiabilidad: Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.*
 3. *Capacidad de respuesta: Disposición para ayudar a los clientes y para proveerlos de un servicio rápido.*
 4. *Profesionalidad: Posesión de las destrezas requeridas y conocimiento del proceso de prestación del servicio.*
 5. *Cortesía: Atención, respeto y amabilidad del personal de contacto.*
 6. *Credibilidad: Veracidad, creencia y honestidad en el servicio que se provee.*
 7. *Seguridad: Inexistencia de peligros, riesgos o dudas.*
 8. *Accesibilidad: Lo accesible y fácil de contactar.*
 9. *Comunicación: Mantener a los clientes informados, utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharlos.*
 10. *Compresión del cliente: Hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades.*
- (Oliva, 2005, pág. 72)

Las cuales posteriormente fueron reducidas a lo siguiente:

1. *Confianza o empatía: Muestra de interés y nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes (agrupa los anteriores criterios de accesibilidad, comunicación y compresión del usuario).*
2. *Fiabilidad: Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.*
3. *Responsabilidad: Seguridad, conocimiento y atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza (agrupa las anteriores dimensiones de profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad).*
4. *Capacidad de respuesta: Disposición para ayudar a los clientes y para prestarles un servicio rápido.*
5. *Tangibilidad: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.* (Oliva, 2005, pág. 72)

Representados de forma gráfica en la siguiente imagen:

Figura 5. Modelo Parasuraman



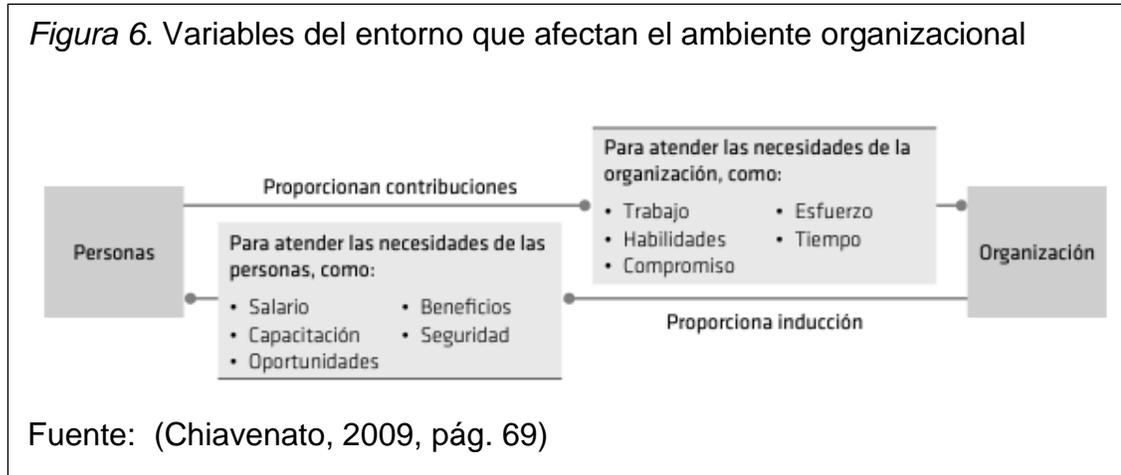
Fuente: Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988 p. 26). Zeithaml y Parasuraman (2004, p. 16).

Como se puede observar en ambas imágenes, el concepto de calidad en el servicio al cliente es bueno cuando el servicio que recibió se acerca o en su caso sobrepasa la expectativa que el cliente tenía al llegar al lugar. Influyen muchos factores, desde el estado de ánimo de las personas, la urgencia que tienen, el poder adquisitivo, la confianza que tienen en ciertas marcas o la aversión a otras por comentarios negativos, sin embargo, al ser una transacción que se lleva entre personas, es decir entre dos seres humanos, mientras más calificada sea la persona que brinda el servicio, menos lugar habrá a que pueda existir una desviación en la calidad del servicio ofertado.

2.4 Capacitación

Cualquier ser humano que se desenvuelva dentro de una organización, convive con muchas personas que pertenecen a distintos departamentos o unidades de trabajo, intercambiando información, desde, hacia, por y para la organización, de forma en que los empleados se vuelven seres transaccionales, la forma más sencilla

en la que una persona se relaciona con una organización es cuando una persona brinda su trabajo a cambio de una remuneración económica.



En la figura 6 se observan este tipo de transacciones, mediante la cual, el individuo aporta a la organización su trabajo, tiempo y esfuerzo, así como su habilidades, competencias y compromiso a cambio de un salario digno, ciertos beneficios y/o seguridad social que permitan al empleado llevar su vida de la mejor manera posible, incluyendo oportunidades de crecimiento y capacitación para poder llevar sus labores a cabo.

Antes de entrar de lleno a la parte de capacitación es importante mencionar que, para poder desarrollar ciertas capacidades bajo un programa el aprendizaje es parte esencial, de la vida y por supuesto en el trabajo, Chiavenato lo define como el proceso mediante el cual las personas adquieren conocimiento de su medio ambiente y sus relaciones durante el transcurso de su vida (Chiavenato, 2009, pág. 322). El aprendizaje comúnmente ocurre de manera empírica, por ejemplo, un niño pequeño que se cae de algún borde aprenderá que no debe jugar en lugares peligrosos por que puede caer, este aprendizaje se da a través de una experiencia, donde en nuestro cerebro suceden conexiones que permiten al individuo asociar un

lugar, olor, color u objeto a una acción y a esa acción a un resultado, el cual deberá discernir si debe o no hacer según haya sido el resultado obtenido.

Ahora bien, Chiavenato define la capacitación como el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. (Chiavenato, 2009, pág. 322)

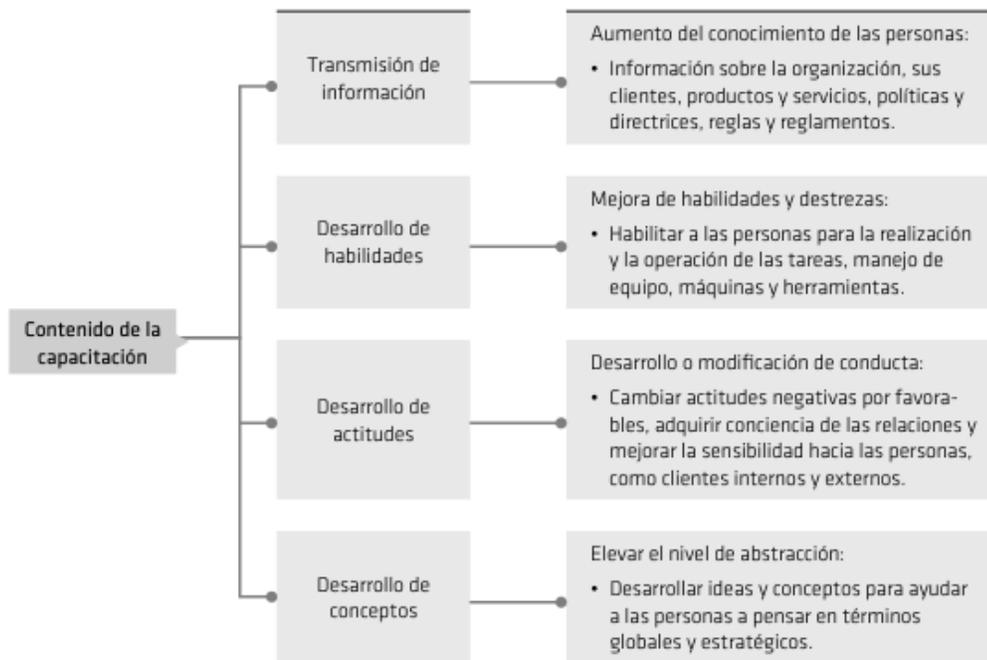
En el pasado la capacitación se enfocaba en habilidades técnicas, es decir, enseñar a un técnico a programar una máquina para realizar determinado trabajo, o a cambiar alguna refacción en caso de un desperfecto, sin embargo, hoy día, las capacitaciones van más allá, desde la enseñanza en el uso de algún sistema hasta el manejo de equipos de alto rendimiento.

La transmisión de ciertos conocimientos de la organización son trasladados de una persona a otra con el fin de que otra persona pueda replicarlos en la posición indicada, muchas veces relacionamos la capacitación con cursos o incluso con máquinas, sin embargo, existen ciertos rubros donde se brinda capacitación sobre cómo dar cierto servicio, las bases del mismo, el lenguaje que se debe utilizar, la forma en que se deben entregar ciertas cosas etc., esto con el objetivo de incentivar al empleado a, una posición más alta en el orden jerárquico o a un aumento de sueldo.

Capacitación significa educación especializada. Comprende todas las actividades que van desde adquirir una habilidad motora hasta proporcionar conocimientos técnicos, desarrollar habilidades administrativas y actitudes ante problemas sociales (Thayer & McGeheey, 1961, pág. s.p.)

El siguiente gráfico ilustra a grandes rasgos el alcance en distintos rubros que puede tener la capacitación

Figura 7. Tipos de cambios de conducta por medio de la capacitación.



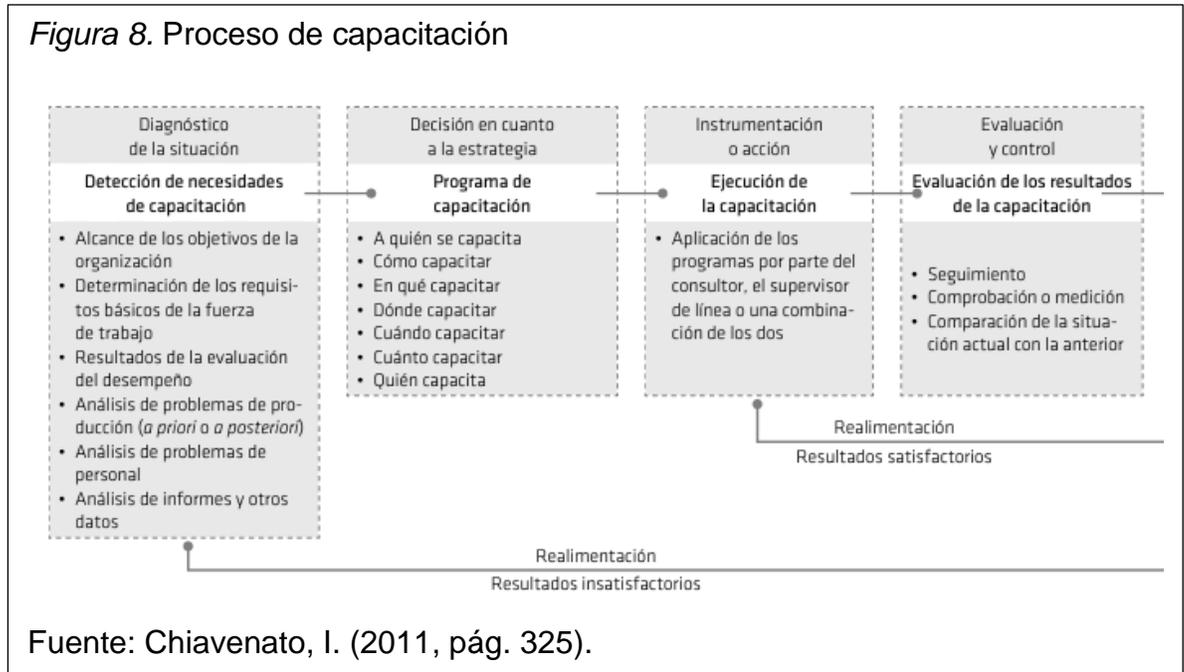
Fuente: Chiavenato, I. (2011, pág. 323).

Es muy importante recalcar que las actitudes en el servicio al clientes son muy importantes puesto que, existen productos de muchas marcas que no necesitan una promoción o una asesoría, sino que gracias al paso de los años y la calidad de los mismos las personas los compran sin titubeos, sin embargo la experiencia que una persona no calificada pueda brindar al cliente a la hora de la compra no es buena, significa que el cliente no volverá a la tienda por tanto la capacitación en servicio al cliente es vital en la retención de los mismos.

Algunos de los fines de la capacitación son:

1. Alistar a los empleados para ejecutar sus labores de manera inmediata.

2. Dar lugar al desarrollo personal continuo dentro de la organización a efecto de prepararlos para puestos o funciones más elevadas o complejas.
3. Aumentar la motivación de las personas a efecto de que el ejecutar sus labores sea más satisfactorio y sean más receptivas a los cambios que suceden dentro de la organización.



La figura anterior representa el ciclo de la capacitación, en el primer paso se determina si es necesario o no implementar un programa de este tipo, algunos autores han nombrado a este proceso como el de “determinar la carencia de habilidades”, en auxilio del departamento de recursos humanos o del gerente en cuestión, puede valerse de la descripción del puesto para confirmar las habilidades y responsabilidades específicas que requiere la posición y en función de ello crear el programa de capacitación.

En la siguiente figura se establecen algunas herramientas que ayudan a detectar las necesidades de capacitación en un puesto de trabajo.

Figura 9. Herramientas para detectar fuentes de trabajo

<i>Fuentes para obtener datos del puesto de trabajo</i>	<i>Información sobre necesidades de capacitación</i>
1. Descripciones del puesto de trabajo	Bosqueja las actividades y responsabilidades comunes del puesto de trabajo, lo cual no significa que se incluya todo. Ayuda a definir las discrepancias en el desempeño.
2. Especificaciones o análisis del puesto de trabajo	Menciona tareas específicas requeridas por cada puesto de trabajo. Es más específico que las descripciones del puesto mismo. Las especificaciones pueden extenderse a valoraciones del conocimiento y las habilidades requeridas por el titular del puesto de trabajo.
3. Estándares del desempeño	Determina las tareas del puesto de trabajo y los estándares por los que se evalúan. Éstos también podrían incluir parámetros de referencia.
4. Desempeño en el puesto de trabajo	La forma más efectiva para identificar las tareas específicas de un puesto de trabajo, aunque tiene serias limitaciones en los puestos de nivel superior, ya que los requisitos de desempeño usualmente tienen brechas más grandes entre el desempeño y los resultados obtenidos.
5. Revisión de muestras del trabajo realizado	Igual que el 4 anterior.
6. Consulta de literatura concerniente al puesto de trabajo a) Investigación en otras industrias b) Revistas profesionales c) Documentos relacionados d) Fuentes gubernamentales e) Tesis doctorales	Posiblemente útil, pero muy alejada de los aspectos únicos del puesto de trabajo dentro de alguna organización <i>específica</i> , o de los requisitos de desempeño específicos.
7. Preguntas acerca del puesto de trabajo a) Del titular del puesto b) Del supervisor c) De gerentes superiores	Las sugerencias desde varios puntos de vista con frecuencia pueden revelar necesidades o deseos de capacitación.
8. Comités o conferencias de capacitación	Igual que el 7 anterior.
9. Análisis de problemas operativos a) Reportes de periodos de inactividad b) Desperdicio c) Reparaciones d) Entregas tardías e) Control de calidad	Indicaciones de interferencia de tareas, factores ambientales, etcétera.

Fuente: (Dessler & Varela, 2011, pág. 188)

Un punto muy importante que es menester precisar, es la distinción entre los problemas de si el empleado “no sabe hacerlo” o “no quiere hacerlo”, si el problema

es del primer tipo, se deben buscar las herramientas que faciliten o ayuden a los empleados a que puedan identificar las funciones en las que están fallando de una manera más fácil y puedan cambiar los hábitos o malas prácticas que realizan por las correctas, si el problema fuera del segundo tipo, es una cuestión difícil puesto que se deberá validar si el sistema de retribuciones es el correcto, si el empleado se encuentra satisfecho con el sueldo que recibe o posición que tiene ya que cuenta con las capacidades necesarias para desempeñar su trabajo y aun así no sucede.

Ahora bien, es importante mencionar que, en empresas familiares o pequeñas y medianas, no existen programas como estos, por lo que la misma operación va solicitando la creación de procesos de capacitación que auxilien a la empresa a la hora de la contratación de personal.

Sin embargo, por pequeña y desorganizada que una empresa pudiera ser, se cuenta con un plan o curso de inducción, que si bien en ocasiones no incluye un manual impreso y una presentación o un curso de que dure ciertas horas, la inducción tiene la función de brindar la información mínima que requiere un empleado para poder desempeñar sus labores de manera correcta, las reglas de la empresa, los horarios de comida, así como las áreas con las que va a estar en contacto, es una presentación breve de la empresa hacia el empleados. Esta socialización del trabajador es un proceso continuo que busca que el empleado adopte los valores, actitudes, estándares y patrones conductuales que la empresa y sus compañeros esperan de estos.

Algunos conceptos que incluyen estas inducciones son los siguientes:

- Horario Laboral
- Información relacionada con la nómina, prestaciones y seguridad social
- Políticas del personal
- Operaciones de la empresa
- Medidas de seguridad, entre otros.

De igual manera y como sucede en muchos negocios, el aprendizaje informal se presenta en gran medida en empresa como la que este estudio se trata, puesto que en ocasiones son los mismos compañeros quienes capacitan a los mismos durante el horario laboral, compartiendo consejos o información clave que permite a las personas nuevas familiarizarse más fácilmente con el trabajo.

Un ejemplo importante sería el siguiente:

Cuando la acerera Dofasco descubrió que muchos de sus trabajadores se jubilarían durante los siguientes 5 a 10 años, la compañía decidió revivir su programa de capacitación aprendices-maestro. Se preseleccionó a los candidatos; luego, los nuevos solicitantes pasaron aproximadamente 32 meses en un programa de capacitación interno que enfatiza la capacitación del discípulo y el aprendizaje de varias tareas con la tutela de trabajadores experimentados (maestros). (Dessler & Varela, 2011, pág. 192)

Por tanto, como se observa si una empresa no cuenta con los recursos suficientes para contar con un departamento de recursos humanos o para la creación de un plan de capacitación estructurado se puede valer de diferentes técnicas para seguir capacitando a su personal.

Algunas de las técnicas de capacitación son variadas y muy extensas por lo que se busca sintetizar dicha información en la siguiente figura:

Figura 10. Técnicas de capacitación



Fuente: Elaboración propia con datos del libro Administración de recursos humanos con enfoque latinoamericano

2.5 Contratación de Personal

El reclutamiento de empleados parte desde el análisis de las posiciones laborales que se tienen y la descripción de estos puestos, que, si bien auxilian a la compañía con la determinación del salario para cada posición y/o la creación de programas de capacitación, son importantes a la hora de iniciar un proceso de reclutamiento.

Según Gary Dessler y Ricardo Varela:

El *proceso de reclutamiento y selección* consiste en los siguientes pasos:

1. Planear y pronosticar la fuerza laboral para determinar los puestos que deberán cubrirse.

2. Integrar una bolsa de trabajo para tales puestos, reclutando candidatos internos o externos.
3. Indicar a los aspirantes que llenen los formularios de solicitud de empleo y que participen en una entrevista inicial de selección.
4. Usar diversas herramientas de selección como exámenes, verificación de antecedentes y estudios médicos para identificar a los candidatos viables.
5. Enviar a uno o varios candidatos viables para el puesto con el supervisor responsable del trabajo.
6. Hacer al candidato o los candidatos una o más entrevistas de selección con el supervisor y otras autoridades relevantes, con la finalidad de determinar a qué aspirante se le hará un ofrecimiento real. (Dessler & Varela, 2011, pág. 91)

La planeación o pronóstico en el requerimiento de personal par de los ingresos, si estos son suficientes o superan el objetivo propuesto por la dirección se deberá hacer lo posible para contratar al personal adecuado para llegar al nivel deseado de ventas.

2.6 Procesos Administrativo

El proceso administrativo es la piedra angular para el trabajo que llevan a cabo dentro de una organización las y los administradores en el mundo. Consta de 4 grandes campos los cuales se conforman por:

- Planeación
- Organización
- Dirección y,
- Control

Henry Fayol fue el autor principal que determino las cuatro fuerzas vitales en la administración, bajo la creencia de la necesidad de sistematizar las tareas de una empresa. (Blandez, 2016, pág. s.p.)

Estos procesos son una serie de actividades sistematizadas que ayudan a la empresa a lograr los objetivos planteados por la dirección.

La planeación consiste en determinar las metas, objetivos, estrategias y cursos de acción que lleven a la empresa en la dirección que los propietarios indiquen. Una parte esencial en la planeación es el establecimiento de metas en unidades de tiempo para la consecución de objetivos.

Tomando en cuenta los siguientes factores:

- a. Factibilidad: la compañía debe ser honesta consigo misma y plantear metas que sean alcanzables.
- b. Cuantificación y objetividad: se deberá echar mano de diferentes modelos, datos y/o cálculos al momento de elaborar el plan a seguir con el fin de reducir o contener al máximo los riesgos.
- c. Flexibilidad: se recomienda tener un margen de adaptación del plan, esto por si llegara a haber un cambio durante el lapso que se lleva a cabo el plan.
- d. Unicidad: los planes que presenta cada unidad de negocio deberán estar alineados al plan general de la empresa.

Por otra parte, este tipo de planificaciones se clasifican de corto, mediano y largo plazo de acuerdo con lo siguiente:

- I. Corto plazo
 - a. Inmediato: Hasta seis meses
 - b. Mediatos: menor a doce meses, pero mayor que seis
 - c. Mediano plazo: de uno a tres años
 - d. Largo plazo: mayor a tres años

La organización consiste en la distribución del trabajo dentro del grupo de empleados que conforman la empresa y para fundar y establecer las relaciones que los miembros del grupo deberán llevar normalmente de orden jerárquico. Entre ellas se define:

1. La estructura del grupo
2. La creación de puestos y tareas
3. Los métodos por emplearse
4. Las personas correctas para funciones en específico

Vale precisar que este es un proceso continuo, es decir que no termina, puesto que la empresa se encuentra sujeta cambios constantes que llevan a una evolución de la compañía en el tiempo. Tiene como una de sus funciones evitar el retroceso e ineficiencia en el desarrollo de actividades, buscando reducir costos.

La dirección consiste en alinear los esfuerzos de los miembros del grupo y unificarlos de manera tal, que todos busquen lograr el objetivo que la compañía dicto en la etapa de la planeación. Dentro de esta etapa cuestiones como el estilo de dirección y la determinación de estrategias de toma de decisiones, motivación y resolución de problemas se hacen presentes. Esta función es una de las mas complejas para los gerentes toda vez que implica dirigir, motivar e influir a los empleados para que estos realicen sus tareas de la mejor manera. La relación que lleva un gerente con sus subordinados es menester, puesto que gracias a estas tienen como resultado un ambiente idóneo para laborar.

En esta etapa del proceso los gerentes se enfrentarán a tema relacionados con:

- 1) Motivación
- 2) Liderazgo

- 3) Comunicación
- 4) Coordinación
- 5) Jerarquía
- 6) Resolución de conflictos

Por último, la etapa de control consiste en la validación del trabajo que ha sido llevado a cabo, revisar que actividades se han realizado y como se han hecho.

Se puede entender también como, el proceso de monitoreo que se realiza para asegurarse que las actividades se ejecutaron de acuerdo con lo planeado y con el objetivo de corregir alguna desviación que se haya presentado.

Consiste en pocas palabras en corregir, mejorar y la formulación de planes nuevos. Y puede derivarse en los siguientes pasos, a) El establecimiento de niveles aceptables en unidades de medida para poder establecer medias que se consideran correctas, b) Monitoreo del desempeño en intervalos (días, semanas, meses, horas, etc.), c) Revisión de las desviaciones respecto de las medias establecidas, d) En caso de que esta última presente un impacto alto en la operación, se dará la instrucción de brindar una capacitación o en su caso cambiar la directriz.

Según el factor de análisis, uno de los tipos de controles que se presentan en la actualidad sería el correctivo, el cual se basa en la retroalimentación. Una de las desventajas es que este se presenta una vez que la actividad fue finalizada y no hay manera de corregir errores durante el proceso. Un ejemplo claro de esto, son las declaraciones anuales de impuestos o los estados financieros o de resultados.

2.7 Microempresa

Las microempresas son todos aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores, generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos y representan el 95 por ciento del total de las empresas y el 40 por ciento del empleo en el país; además, producen el 15 por ciento del Producto Interno Bruto. (Economía, 2010, pág. s.p.). Es menester, mencionar que la empresa de que se trata esta investigación clasifica dentro de esta definición, toda vez que, la plantilla de personal es reducida. De igual manera, y de acuerdo con lo indicado en el párrafo anterior, este tipo de empresas, normalmente fundadas por familias que desean independizarse o jóvenes emprendedores, son aquellas que sostienen nuestra economía.

En muchas ocasiones tenemos una creencia errónea que nos dice que las empresas multinacionales instaladas en nuestro país son señales de éxito y que son estas, las que mueven nuestra economía, si bien no es del todo incorrecto ya que estas se ven reflejadas en el Producto de Interno Bruto (PIB) de nuestro país y, tal como indica la Secretaría de Economía (SE) el grueso de las personas que trabajan de manera formal e informal se encuentra en este tipo de negocios, desde tortillerías, zapaterías, las muy famosas “tienditas de la esquina”, ferreterías y un sinnúmero de rubros más.

A efecto de poder aperturar cualquier negocio en nuestro estado y de manera específica en nuestro municipio, es necesario gestionar una Licencia de Funcionamiento Municipal ante el Municipio de Querétaro, gracias a este documento cualquier persona física o moral acredita la formalidad de su establecimiento contrayendo derechos y obligaciones que le facilitan el desarrollo de su actividad económica, respecto de este aspecto, el Municipio de Querétaro en el año 2021 en su Anuario Económico Municipal 2021 indica que el 94.7% de las solicitudes de licencias fueron de microempresas y un 4.1% por pequeñas, el

restante conformado por empresas medianas y grandes, denotando la importancia que las microempresas tienen en nuestro municipio y que se replica de la misma manera a lo largo de la república mexicana.

Tabla 1. Apertura de empresas por tamaño 2020.

APERTURA DE EMPRESAS POR TAMAÑO, 2020.					
MES	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	TOTAL
ENERO	101	1	-	-	102
FEBRERO	189	8	2	-	199
MARZO	208	3	2	-	213
ABRIL	68	3	2	-	73
MAYO	79	4	3	-	86
JUNIO	175	4	2	-	181
JULIO	267	11	3	-	281
AGOSTO	302	20	1	2	325
SEPTIEMBRE	314	16	1	-	331
OCTUBRE	422	15	3	1	441
NOVIEMBRE	412	10	3	1	426
DICIEMBRE	280	28	6	2	316
TOTAL	2817	123	28	6	2974

Datos obtenidos de la Dirección de Desarrollo Económico y Emprendedurismo, Departamento de Licencias de Funcionamiento, 2021.

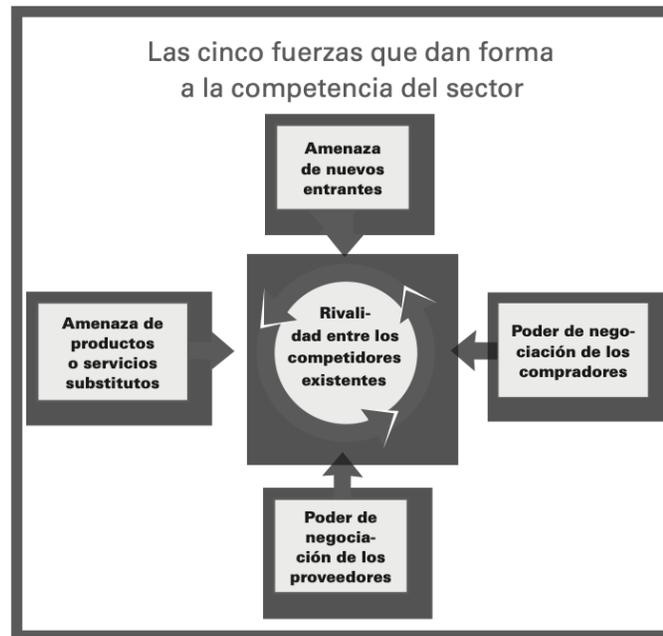
2.8 Las cinco fuerzas de Porter

El entorno en el que se desarrolla una empresa es amplio y se conforma tanto por fuerzas sociales como por fuerzas económicas, el aspecto clave de este entorno es la industria o sectores en los que se encuentra compitiendo.

La estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa. Las fuerzas externas al sector industrial son de importancia principalmente en un sentido relativo; dado que las fuerzas externas por lo general afectan a todas las empresas del sector industrial, la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas (Porter, 1997, pág. 177).

La intensidad de la competencia tiene sus raíces en la estructura económica fundamental y no solo se basa en el comportamiento de los competidores actuales, esta situación depende de las siguientes cinco fuerzas competitivas básicas: la amenaza de los productos o servicios sustitutos, la rivalidad entre los competidores existentes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de los nuevos entrantes y el poder de negociación de los clientes.

Figura 11. Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Porter, M. (2008, pág 2).

La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial, en donde el potencial de utilidades, de beneficios se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido (Porter, 1997, pág. 177). Los sectores se distinguen principalmente en el potencial de sus utilidades finales con respecto a cuánto difiere la acción conjunta de estas fuerzas, las que pueden ir de intensas a relativamente débiles. Es de este modo que estas cinco fuerzas en conjunto determinar la rentabilidad del sector industrial.

La entrada de nuevas empresas a la industria con el deseo de ganar participación en el mercado al igual que recursos, puede obligar a los actores ya existentes a reducir los precios con los que se reduce la rentabilidad. La amenaza de ingreso a un sector depende de las barreras a la entrada presentes; es decir, si las barreras son altas la amenaza es alta.

Dentro de estas barreras encontramos las economías a escala, la diferenciación del producto, requisitos de capital, los costes cambiantes, el acceso a los canales de distribución, la política del gobierno, y las desventajas en costo sin relación con las economías de escala.

Por su parte, los productos sustitutos son aquellos que cumplen con una función igual o similar para el mismo grupo de consumidores, pero que están basados en una tecnología diferente. Los productos sustitutos ponen un límite a los precios, a medida que este producto o servicio sustituto presenta una propuesta interesante para el usuario este límite está más establecido.

Estos productos consituyen una amenaza permanente en la medida en que la sustitución pueda hacerse siempre. Esta amenaza puede agravarse cuando, bajo el impacto de un cambio tecnológico por ejemplo, la relación calidad/precio del producto sustitutivo se modifica en relación a la del producto (Porter, 1997, pág. 188).

Por otro lado, los clientes o compradores compiten en el sector obligando la baja de precios al exigir una calidad superior o más y mejores servicios. Se puede decir que un grupo de compradores es fuerte cuando está concentrado o compra grandes volúmenes, no hay gran diferenciación en los productos, los costos por cambiar de proveedor son bajos, entre otras cosas.

En cuanto al poder de negociación de los proveedores, estos lo pueden ejercer amenazando con incrementar los precios o reducir la calidad de lo que nos ofrecen. El grupo de proveedores es fuerte cuando existen las siguientes condiciones: cuando la organización no es un cliente importante para la organización, hay gran diferenciación en los productos, cuando no existan sustituos, etcétera.

La rivalidad entre los competidores tiene como objetivo principal mejorar la posición de las organizaciones que compiten, emplenado tácticas tales como batallas publicitarias, introducción de nuevos productos, competencia en precios, mejoras en el servicio al cliente y garantías.

La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la mayor parte de los sectores industriales, los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores y así se pueden incitar las represalias o los esfuerzos para contrarrestar el movimiento; es decir, las empresas son mutuamente dependientes. Este patrón de acción y

reacción puede o no dejar a la empresa iniciadora y al sector industrial en general en mejor posición (Porter, 1997, pág. 191).

La rivalidad en un sector o industria será alta cuando haya muchos competidores, el crecimiento de la industria sea lento, haya costos cambiantes, poca diferenciación, incrementos importantes en la capacidad, costes de almacenamiento, competidores diversos, y fuertes barreras de salida.

3. Caso de estudio

3.1 Características de la empresa

A continuación, se presentará una radiografía de la empresa que se trata el estudio, abordando desde su historia, misión, visión, valores, mostrando sus principales competidores y buscando mostrar una perspectiva clara con el objetivo de mostrar concordancia a los objetivos de esta tesis.

La Casa del Plomero surge con base en las necesidades del mercado de la construcción en el estado de Querétaro en los años 80s, donde se presenta un arribo masivo de empresas multinacionales los cuales detonan la construcción de viviendas.

Con base en el párrafo anterior la familia López Prado decide fundar la empresa “La Casa del Plomero” dedicada específicamente a la comercialización de materiales de plomería e hidráulica. A lo largo de sus más de 20 años de fundación el negocio ha logrado mantener en el mercado 2 sucursales, ubicadas en la colonia Arboledas y otra en la colonia San Francisquito en la capital del estado ofreciendo materiales de alta calidad con un precio competitivo.

Es importante mencionar que la empresa compite con plomerías de renombre en la ciudad, como Plomería y Cerámica de Querétaro S.A. de C.V. y Ferretería y Plomería Don Gato, entidades que cuentan con un promedio de 5 sucursales en la ciudad, dado lo anterior los empleados cuentan con la instrucción de crear relaciones de negocios con los clientes basado en la confianza mutua y brindando una atención personalizada que en ocasiones incluye una asesoría y orientación guiada a la resolución del problema que desea resolver.

3.2 Misión

Ofrecer los mejores precios de material de plomería en la ciudad de Querétaro, al igual que atención de calidad al cliente, con un servicio rápido y eficiente.

3.3 Visión

Crecer de manera sostenida, ofreciendo precios competitivos en materiales de la más alta calidad, siendo la opción número uno para nuestros consumidores distinguiéndonos por el servicio al cliente.

3.4 Productos

La Casa del Plomero ofrece una amplia gama de productos, desde tubería, conexiones, válvulas, cerámicos, entre otros los cuales se encuentran distribuidos en el catálogo interno de la empresa, de acuerdo con lo siguiente:

Tabla 2. Catálogo de productos de La Casa del Plomero

PRODUCTO	ESPECIFICACIONES
01 Cobre	Tubería de Cobre
02 Cobre	Conexiones de Cobre
03 Gas	Válvulas y Conexiones Gas
031 Gas Durman	Manguera Durman y Conexión
04 Válvulas	De Llenado de WC, de esfera, de Nariz.
041 Toma domiciliaria	Manguera de jardín, Kitec y conexiones para tomas hidráulicas
042 Sharkbite	Conexiones rápidas
05 PVC	Tubería de PVC Sanitario
06 PVC	Conexiones de PVC Sanitario
07 Hidráulico	Tuberías y conexiones de PVC Hidráulico
071 Plus	Tubería y conexiones de Tuboplus PPR
072 CPVC	Tubería y conexiones de CPVC
08 Pegamentos	Pegamentos para PVC y CPVC, pastas para soldar, soldadura.
09 Varios	Abrazaderas, ceras para WC, pijas, taquetes, tornillos de acoplar
091 Tinacos	Tinacos, cisternas, válvulas, multiconectores.
10 Cromados	Mezcladoras, regaderas, manerales.
11 Coflex	Válvulas angulares, mangueras flexibles y productos marca coflex.
12 Material eléctrico	Cintas de aislar, flotadores eléctricos, cable, chalupas.
13 Galvanizado	Tubería y conexiones de galvanizado
14 Refacciones	Refacciones para mezcladoras, regaderas.
15 Herramienta	Pinzas, llaves, flexómetros, cortatubos, arcos, desarmadores, destapacaños,

Fuente: Elaboración propia

3.5 Proceso de Atención al Cliente

3.5.1 En sucursal

El vendedor deberá saludar de manera cordial al cliente y ofrecer su apoyo para saber las necesidades del cliente.

El vendedor surtirá el material que el cliente indique.

Una vez surtido el material se deberá preguntar al cliente si requiere una nota de venta, remisión o factura.

Ya que el vendedor realizó el documento que se trate, se deberá confirmar y empacar el material con el cliente a efecto de que no haya lugar a un error.

Posteriormente se realiza el cobro, ya sea en efectivo, tarjeta o vía transferencia electrónica y se efectúa la entrega del material.

Por último, se comentan las garantías, periodos para facturación y procedimientos para cambios o devolución del material vendido.

3.5.2 Vía telefónica

El vendedor deberá saludar de manera cordial al cliente y ofrecer su apoyo para saber las necesidades del cliente.

En caso de que el cliente requiera un presupuesto se compartirá el número de celular de la empresa para que el cliente envíe el listado correspondiente.

Se compartirá la cotización vía electrónica, ya sea por whatsapp o vía correo electrónico.

Para finalizar dicho procedimiento se deberá solicitar amablemente al cliente que valide que los materiales, medidas y largos de tubos sean los correctos. Se indica la vigencia del documento y en caso de que el cliente lo requiera, se comparten los datos para recibir transferencia electrónica.

3.5.3 Vía web

El vendedor deberá saludar de manera cordial al cliente y ofrecer su apoyo para saber las necesidades del cliente.

En caso de que el cliente requiera un presupuesto se procederá a realizarlo.

Se compartirá la cotización vía electrónica, ya sea por whatsapp o vía correo electrónico.

Para finalizar dicho procedimiento se deberá solicitar amablemente al cliente que valide que los materiales, medidas y largos de tubos sean los correctos. Se indica la vigencia del documento y en caso de que el cliente lo requiera, se comparten los datos para recibir transferencia electrónica.

3.5.4 Proceso de suministro de pedidos enviados a domicilio

Una vez que el proceso de atención al cliente finaliza y este realiza el pago de sus materiales, se deberán tomar los datos de entrega con el mayor detalle posible los cuales, se incluyen, de manera enunciativa más no limitativa los siguientes:

- Domicilio de entrega (Calle, número, fachada)
- Nombre de quien recibe
- Número de contacto de la persona que realiza el pago y de quien recibe

- Ubicación (Si es posible el cliente deberá enviar la ubicación del lugar vía whatsapp)
- Horario de entrega

Posteriormente se entregan dos copias del documento correspondiente (factura o remisión) al empleado que surtirá dicho pedido.

El empleado deberá organizar en una mesa las conexiones incluidas en el documento que se trate, se recomienda que, se acomoden las piezas por tipo, medida y en medida de lo posible por múltiplos de 5.

Una vez que el empleado terminó de abastecer los materiales se procede a la revisión de este.

Un superior o un par revisará en conjunto y en el orden que el documento indique para proceder al empaquetado de las piezas, el cual será en cajas recicladas o bolsas de plástico grandes de conexión de PVC.

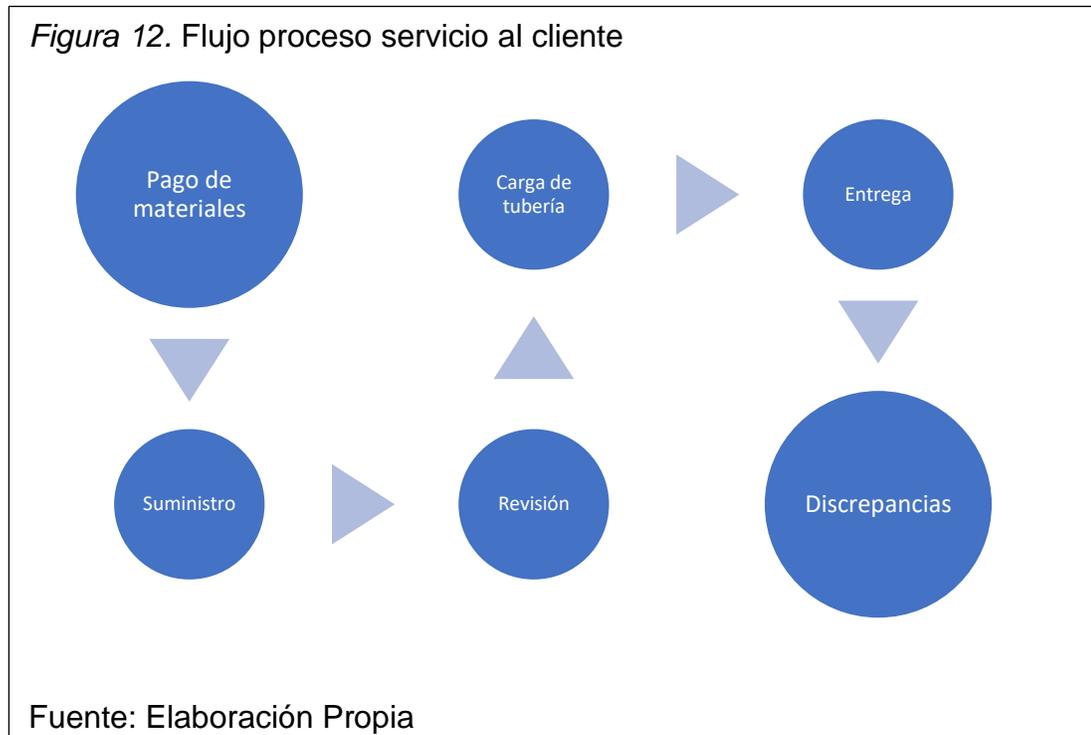
Ya que se validó que no existan errores se procede con la carga de tubos a la camioneta y una vez terminado se hace la compulsa físico-documental para poder liberar el pedido.

Por último, se indica al repartidor que deberá entregar una copia del documento a la persona que recibe, revisar que no exista ningún faltante y solicitar al cliente una firma de conformidad.

En caso de que exista alguna discrepancia, se deberá inscribir en el documento del cliente y el de la empresa si existe algún faltante o hubo algún error con alguna pieza o medida y se deberá notificar inmediatamente al superior.

3.6 Garantías

Un punto muy importante dentro del servicio al cliente de la plomería son las garantías por defecto de fábrica, toda vez que los fabricantes brindan confianza a sus clientes contra fallas a través de estos instrumentos.



Se describirá a continuación brevemente cada proceso de garantía.

URREA

El cliente tiene 5 años de garantía directa con el proveedor ante defecto de fábrica, es necesario presentar el ticket o nota de compra y el empaque original, este proveedor autoriza a sus distribuidores recolectar los productos que presenten defecto y posteriormente enviarlo para que sea sustituido a la casa del plomero, toda vez que al cliente se le cambia el producto por uno nuevo.

Coflex

De igual manera coflex ofrece una garantía de 5 años en todos sus productos y simplemente se cambia el material al cliente para su posterior restitución.

Rotoplas

Esta marca quizás es la mas especial de todas, ya que, para ofrecer el cambio por defecto de fábrica en sus productos, es necesario que los clientes realicen un procedimiento adicional directo con el fabricante para poder ejecutar el cambio con el distribuidor, este consta de:

Marcar al 800 506 3000 y comentar lo que ha sucedido, el producto que adquirió, el distribuidor con que lo compro y enviar evidencias vía correo electrónico. Una vez enviadas estas evidencias, Rotoplas enviará una Orden de Servicio la cual deberá entregar al distribuidor para poder realizar el cambio.

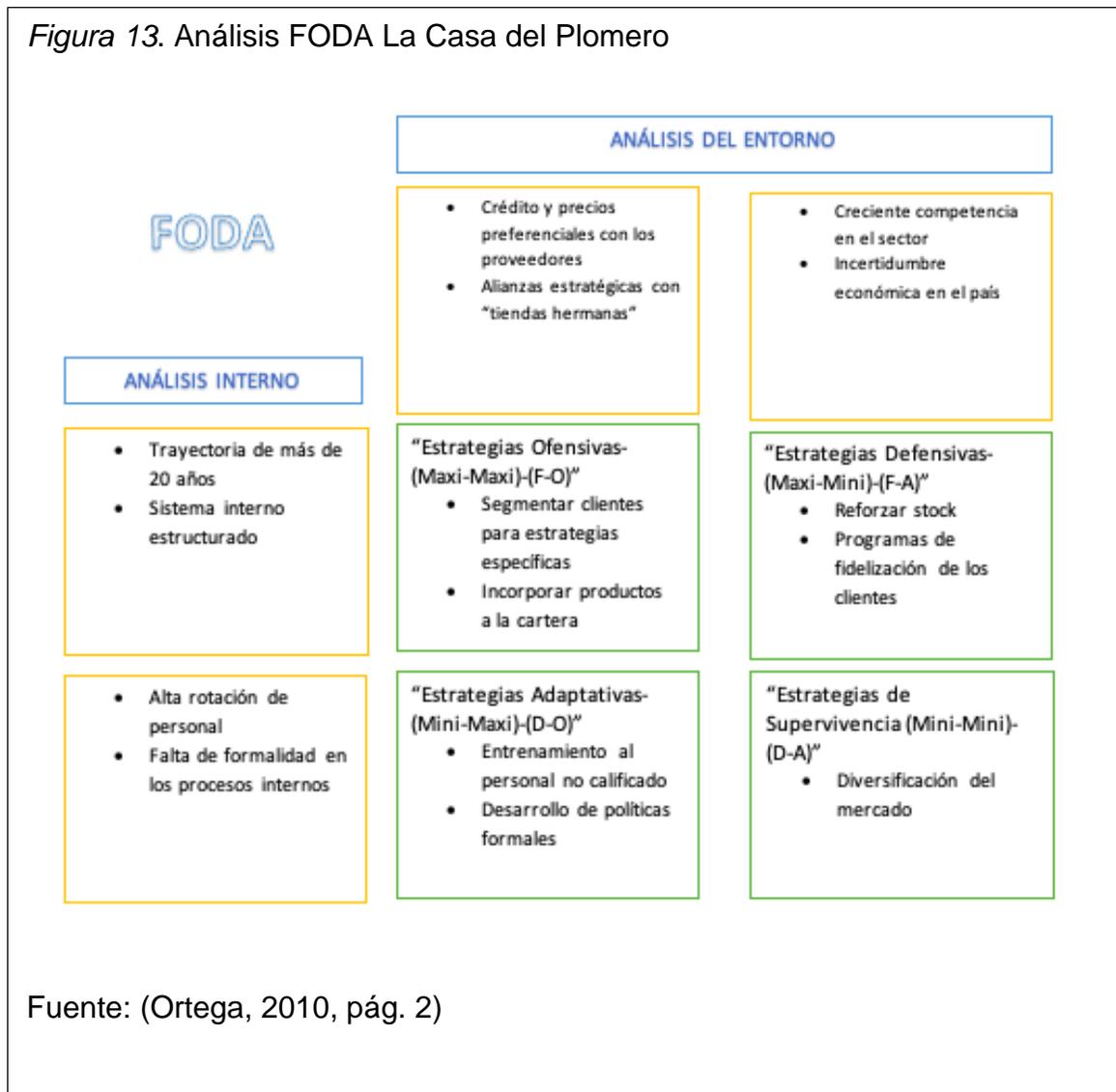
Es importante mencionar que Rotoplas ofrece una garantía de 99 años en tinacos y cisternas.

En su gran mayoría los proveedores siguen los procesos de garantía como urrea y coflex, de los cuales la casa del plomero trabaja con los siguientes:

- Miber
- Metalflu
- IUSA
- Dica
- EMMSA
- Tubos Monterrey
- Alan de Aguascalientes

- Comercializadora de Valvuleria Mexicana

3.7 Análisis FODA



Como se observa las fortalezas de la empresa, son que cuenta con experiencia basta dentro del mercado lo que ayuda a que los clientes la conozcan y su sistema

interno se ha ido estructurando de forma que hoy en día existe una base sólida sobre la cual se deben realizar ajustes para modernizar cierto tipo de procesos, que auxilie a la empresa a alcanzar sus objetivos de manera eficiente.

Una debilidad importante y que este estudio busca validar, es la rotación de personal, la cual es bastante alta toda vez que, los puestos que se requieren son de índole física, cargadores o choferes y de la misma forma se requiere personal de función administrativa con un nivel medio superior.

Una de las alternativas para seguir consolidándose en el mercado sería segmentar los clientes que se tiene a fin de poder ofrecer diferentes promociones, días de crédito, catálogos de materiales o ventas especiales a fin de maximizar las ganancias de cada cliente.

El entrenamiento al personal no calificado es un punto importante que ataca directamente la debilidad de falta de conocimiento por parte de los empleados, de manera que el servicio al cliente sea el correcto y evitando la rotación de personal, contando con planes de capacitación y de carrera, ayudando a la motivación de los empleados.

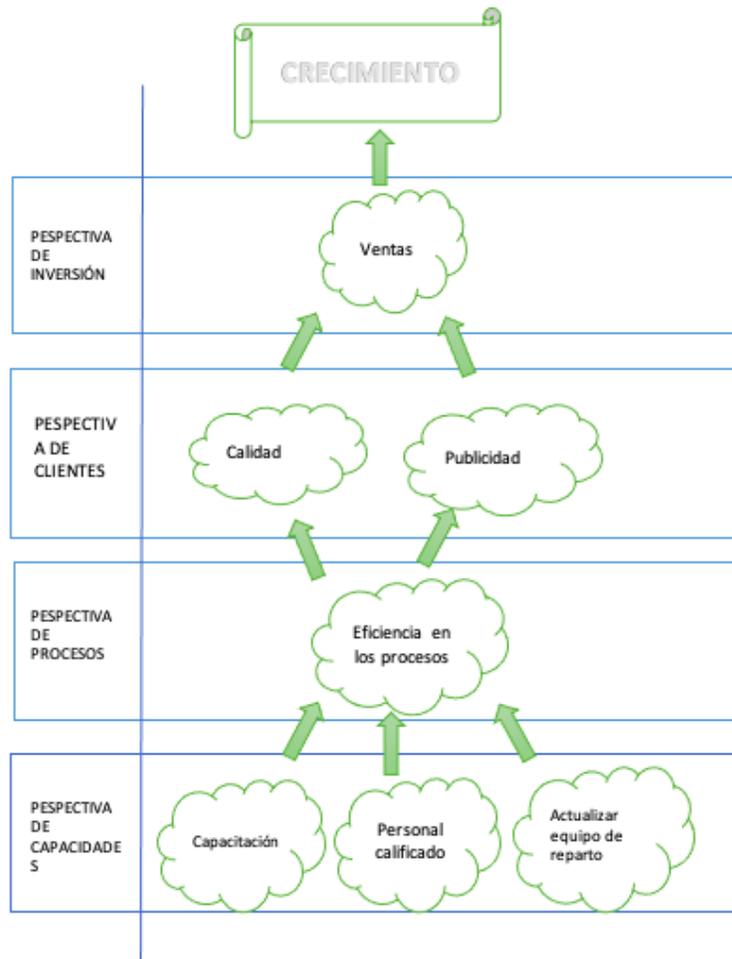
Por último, la diversificación del mercado es una opción que la empresa puede considerar toda vez que, la matriz ya cuenta con venta de material eléctrico, por tanto, ya se cuentan con las facilidades necesarias para poder incursionar dentro de este mercado.

3.8 Perspectiva de Crecimiento

En la siguiente figura se observa la perspectiva de crecimiento de la casa del plomero donde, a partir de 3 pilares, que son la capacitación, la contratación de personal calificado y la actualización/mantenimiento del equipo de reparto, lo cual

ayudará a que todos los procesos se lleven de manera correcta y sin errores. Por otra parte, se busca que a través de la calidad en el servicio y de los productos que se comercializan se combinen con una campaña activa en redes sociales y plataformas digitales buscando la captación de nuevos clientes y generando una mayor convivencia a través de estos medios con los clientes con que ya se cuenta, buscando como fin último el incremento de las ventas.

Figura 14. Matriz de crecimiento



Fuente: (Ortega, 2010, pág. 5)

3.9 Canvas

Figura 15. Canvas la Casa del Plomero

<p>ALIANZAS CLAVE Relaciones con los proveedores Gobierno Gas Express Nieto Tar Construcciones</p>	<p>ACTIVIDADES CLAVE Solución de problemas Atención al cliente</p> <hr/> <p>RECURSOS CLAVE Productos de calidad Personal</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR Material de plomería especializado y de alta calidad</p>	<p>RELACIONES CON CLIENTES Personales-fidelización de clientes, a través de la</p> <hr/> <p>CANALES Tiendas propias (distribución) Boca en boca (publicidad)</p>	<p>CUSTOMER SEGMENT Plomeros Arquitectos Ingenieros Gente requiera hacer reparación/instalación</p>
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS <u>Costos fijos:</u> Luz, agua, sueldos, impuestos <u>Costos variables:</u> costo de los artículos</p>		<p>FLUJO DE INGRESOS Venta de objetos (material de plomería)</p>		

Fuente: (Ortega, 2010, pág. 3)

En el modelo anterior se desglosan aspectos clave de la compañía. Como se puede apreciar una de las actividades clave es el servicio al cliente, razón por la cual se busca, mediante este estudio determinar recomendaciones para que este servicio se mantenga o eleve su calidad.

Es importante resaltar que la relación con sus clientes es directa y el canal principal es en las tiendas propias por lo que es esencial que la atención a cliente siempre sea de calidad y que el cliente salga satisfecho.

Uno de los costos que no se observa es el costo de marketing toda vez que la empresa no cuenta con una estrategia de este tipo, se incluye como recomendación al final del estudio.

4. Características de la Investigación

4.1 Justificación

La cultura organizacional es el reflejo de una empresa con bases sólidas, que vive gracias a sus empleados y que dicha entidad cuenta con un sentido o proyecto para cada colaborador, todo esto ayuda a que los empleados se encuentren motivados y desempeñen sus labores de la mejor manera posible, ayudando a lograr los resultados esperados por la dirección o gerencia, evitando de esta forma la rotación de personal, pérdidas de dinero por capacitación, despidos, liquidaciones y demás conceptos que derivan de la contratación de personal.

Aunado a lo anterior se busca demostrar el impacto en la productividad que tiene el fortalecimiento de la cultura organizacional en la casa del plomero a través de la disminución en las devoluciones de material, errores de surtido en pedidos enviados a domicilio, buscando obtener retroalimentación de los empleados, a través de encuestas, visualizando el nivel de compromiso con que cuentan las personas y buscando plantear estrategias que aumenten la productividad de los empleados alineado a los objetivos de la empresa.

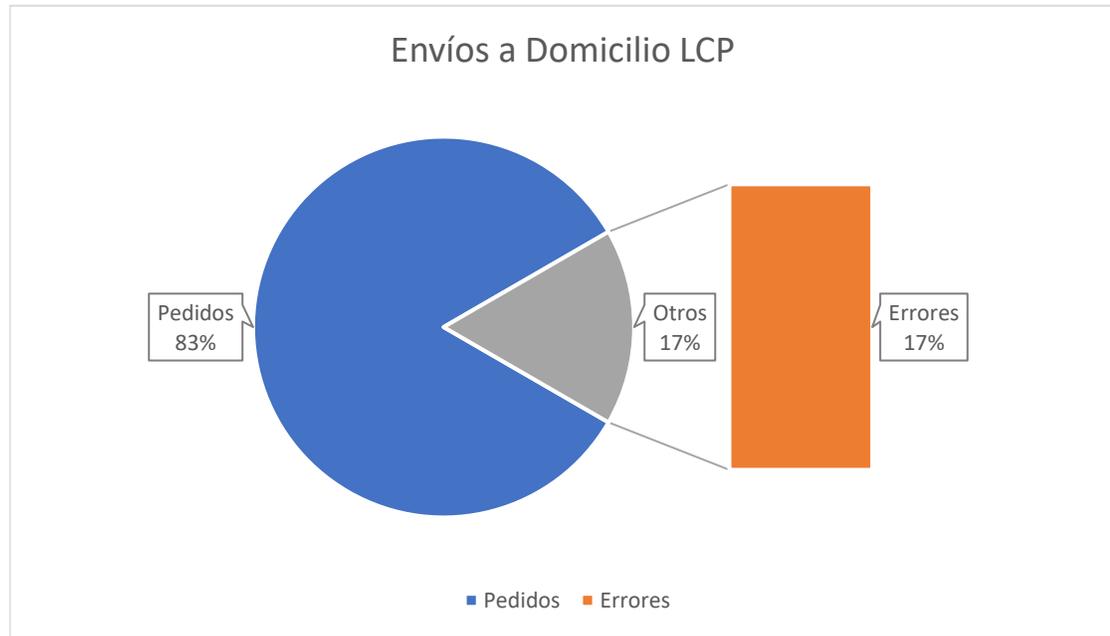
Partiendo de la operación del año 2021, encontramos que existen productos faltantes de surtirse en pedidos enviados a domicilio en 2 de cada 10 pedidos, tomando en cuenta que se tiene una media mensual de 44 pedidos encontramos que existen errores en un 17 % en envíos a domicilio, razón por la cual surge esta investigación.

Tabla 3. Errores en la relación de pedidos

Mes	Pedidos	Errores
1	30	6
2	60	12
3	64	13
4	42	8
5	53	11
6	40	8
7	46	9
8	47	9
9	40	8
10	37	7
11	39	8
12	36	7
Totales	534	107

Fuente: Elaboración propia

Figura 16. Gráfico relación pedidos y errores



Fuente: Elaboración propia

Se realizó una encuesta a los colaboradores donde se cuestiona cual es la razón por la que existen este tipo errores y la principal causa fue la falta de atención a la hora de surtir este tipo de pedidos, si bien los seres humanos no somos perfectos y somos sujetos a cometer fallas, el alto porcentaje que se presenta de estas situaciones arroja una falta de compromiso de los trabajadores hacia la empresa y hacia su trabajo, denostando una falta de identidad, toda vez que quien da la cara al cliente es la organización como tal.

Por tanto, la pregunta de la investigación es, ¿Es la cultura organizacional un factor estratégico en la productividad de una microempresa?

4.2 Objetivos

4.2.1 Objetivo General

Determinar las razones o motivos por los cuales los empleados de la casa del plomero cometen errores al surtir pedidos

4.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar los errores que existen dentro del proceso de surtido.
- Identificar las inquietudes que tienen los empleados de la casa del plomero con relación a la cultura organizacional de la empresa.

4.3 Definición del Universo

La casa del plomero cuenta con dos sucursales en los cuales trabajan 16 empleados, abarcando los puestos de gerencia, ventas, cuentas por pagar, repartidores, entre otros.

Investigación y estrategia

4.4 Diseño del estudio

El proceso de investigación llevado a cabo es del tipo cualitativo y aplicado enfocado a la dificultad que presenta la casa del plomero respecto a los errores en los envíos a domicilio afectados por la falta de cultura organizacional dentro de la empresa.

4.5 Tipo de estudio

Este trabajo es de tipo descriptivo y con un proceder inductivo. Por ende, solo se formularán preguntas sin que sea necesaria la creación de una hipótesis, toda vez que darán sugerencia y/o recomendaciones a efectos de que la empresa las pueda ejecutar en un futuro auxiliando en la toma de decisiones.

1. Establecimiento de la problemática identificada.
2. Planteamientos y objetivos.
3. Diseño de preguntas.
4. Investigación de campo y documental.
5. Obtención de modelos.
6. Elaboración de conclusiones

4.5.1 Matriz de congruencia

Tabla 4. Matriz de congruencia

Problemática	Objetivo General	Estrategia y Tipo de Investigación	Instrumentos
¿Por qué los empleados de la casa del plomero se equivocan al hacer envíos a domicilio?	Determinar las razones o motivos por los cuales los empleados de la casa del plomero cometen errores al surtir pedidos.	Investigación cualitativa.	Investigación aplicada, descriptiva.
	Objetivos Específicos		
	Identificar los errores que existen dentro del proceso de surtido.	Análisis del proceso de surtido de envío de material.	Modelo de Madurez de Procesos y Empresa (MMPE)
	Identificar las inquietudes que tienen los empleados de la casa del plomero con relación a la cultura organizacional de la empresa.	Investigación mixta	Entrevistas

Fuente: Elaboración propia

4.6 Identificación de errores

Se ejecutó una auditoría a través del modelo MMPE, con el objetivo de tener un panorama amplio donde se observen sus prácticas, políticas, estándares y/o procesos donde se puedan apreciar áreas de oportunidad y mejora.

4.7 Modelo de Madurez de Procesos y Empresa

Este modelo propuesto por David Hammer, se realiza para evaluar los niveles de ejecución y procesos de la empresa, aplicado en procesos de desarrollo tecnológicos tanto como a organizaciones. Según el autor, deben cerciorarse de

que sus procesos de negocio maduren de manera correcta, es decir que entreguen un alto desempeño durante un lapso sostenido. Para lograr este objetivo es necesaria la presencia de dos elementos, los facilitadores de proceso y las capacidades de la empresa, los primeros se presentan en conjunto y si se adolece de alguno de ellos los resultados serán débiles o no se presentarán.

Por otro lado, las capacidades de empresa se refieren a ofertar un ambiente que abrace las iniciativas propuestas, por lo que la organización deberá contar con capacidades organizacionales tales como, liderazgo, cultura y experiencia.

Dicho modelo está compuesto de los siguientes facilitadores:

1. Diseño
2. Ejecutores
3. Responsable
4. Infraestructura
5. Indicadores

Mientras más fuerte sean las capacidades de la empresa los facilitadores se presentarán de la misma manera, este modelo se puede emplear en la planificación y evaluación del progreso de la compañía, sugiriendo que se debe primero, alinear a un mismo nivel capacidades y facilitadores para obtener mejores resultados.

Algunos aspectos positivos del modelo son:

- Aplicable a empresas de casi cualquier sector
- Ayuda a identificar características que toda empresa y todo proceso debería tener
- Es aplicable a todos los procesos de una organización
- Simple y fácil de utilizar

4.8 Investigación mixta

4.8.1 Opinión de los empleados (Identificación de inquietudes)

Se realizó un cuestionario a los empleados de la organización con el objetivo de conocer su opinión sobre la empresa, por que trabajan ahí y si se sienten orgullosos de pertenecer a la misma.

4.8.2 Entrevistas a gerentes

De la misma manera se llevaron a cabo entrevistas con los gerentes de la compañía para conocer cómo se sentían respecto de sus equipos de trabajo, si existen áreas de oportunidad o alguna precisión que quisieran realizar.

5. Resultados y Discusión

5.1 Resultados del MMPE

Tabla 5. Matriz MMPE

Nivel de madurez		P-1	P-2	P-3	P-4
Surtido pedidos	Rapidez	Yellow	Green	Yellow	Green
	Organización	Yellow	Yellow	Green	Yellow
	Ruta	Green	Green	Green	Green
Empleados	Destreza	Green	Green	Green	Yellow
	Conocimiento	Green	Yellow	Green	Red
	Documentos	Red	Green	Yellow	Red
Infraestructura	Sistemas	Green	Green	Yellow	Red
	Almacenamiento	Green	Green	Yellow	Green

Fuente: Elaboración propia

5.2 Resultados del cuestionario

Como resultado de los cuestionarios aplicados a los empleados se parte de tres directrices importantes las cuales vale estudiar.

5.2.1 Organización del trabajo

Los empleados fueron consistentes en sus respuestas respecto de la repartición del trabajo, donde externaron que, en ocasiones no era “justo” y que había personas que tenían mas responsabilidades que otros. Desde atender mostrador hasta cuentas por pagar.

También se observa que el promedio de antigüedad en la empresa es corto, arrojando que es de un año y medio, teniendo polos muy marcados, empleados que llevan mas de 5 años y otros que no cumplen el primero aún. Es importante validar que este fenómeno se da de acuerdo la edad siendo los empleados más jóvenes, los que menos antigüedad tienen.

Una de las inquietudes de los empleados es que no hay un organigrama claro donde se indique la jerarquía de los colaboradores, toda vez que en ocasiones hay empleados que se toman funciones que no les corresponden y los mandan, causando molestia entre ellos.

De igual manera, comentaron que no cuentan con una descripción de puesto, razón por la cual en ocasiones sienten que hacen cosas extras que no les corresponden.

5.2.2 Planeación del trabajo

Otra de las partes importantes que los empleados externaron es que no sienten que exista una planeación correcta del trabajo, toda vez que trabajan mediante bomberazos, es decir que hay pedidos que tienen que ser surtidos en seguida sin dar tiempo a que terminen otras labores.

Y no cuentan con una planeación o junta previa en la que se dicte el plan a seguir durante ese día, lo cual creen ayudaría a que todos sepan que labores van a ejecutar y saber si fueron finalizadas al termino del día.

5.2.3 Falta de atención

Por último, los empleados aceptaron que en muchas ocasiones los errores que se presentan en cualquier parte del proceso se deben más a una falta de atención que a una carga de trabajo excesiva.

En las cotizaciones o remisiones, comentan que es muy fácil confundir medidas o tipos de conexiones por el hecho de ser tan parecidas, un ejemplo que dieron fue el siguiente:

Un codo de cobre de $\frac{1}{2}$ *90 tiene el código 02-2000 y,
Un codo de cobre de $\frac{1}{2}$ *45 tiene el código 02-2100.

Por tanto, es muy fácil cometer un error a la hora de ingresar estos códigos dentro del sistema y en realidad los productos son muy diferentes. En esos casos los empleados solicitan apoyo de sus superiores y de sus clientes para que validen que lo que se está cotizando o cobrando sea lo que necesita y no haya lugar a errores posteriores a la entrega.

De igual manera, en el momento en el que el repartidor empieza la ruta es muy dado a dejar por descuido la tabla correspondiente donde se colocan los documentos de los pedidos, o en su caso, olvidar materiales que son parte del pedido debido a descuidos relacionados con la prontitud en que este debe salir a entregar.

Por último, reflejan que debido al ritmo de trabajo tan apresurado que se maneja en ocasiones los superiores no revisan correctamente el material alegando que, como en la captura es muy fácil dar por hecho o suponer que un codo de 45 grados y uno de 90 son el mismo a pesar de que no son nada parecidos.

5.2 Resultados de la observación

Como resultado de la observación se tomaron las siguientes notas:

La gerencia lleva una relación informal con los empleados esto debido al rango de edad de toda la organización y debido a que, no se cuentan con dispositivos electrónicos asignados para cada empleado de los cuales se puedan hacer uso a efecto de enviar memorándums o comunicados. La empresa confirmo que no existen memorandos ni comunicación formal.

Durante el periodo de observación se validó que la empresa cuenta con 3 computadoras de escritorio, en las cuales tiene instalado el sistema Aspel SAE, mediante el cual generan facturas, remisiones y cotizaciones, de igual manera se lleva a cabo el control de los materiales, alta, modificación y edición de campos importantes como lo son el precio y otros datos, tales como la unidad de medida y código del Servicio de Administración Tributaria, datos obligatorios requeridos por la autoridad para la emisión de un Comprobante Fiscal Digital por Internet (CFDI).

De igual manera se cuentan con dos equipos de impresión y una camioneta de reparto la cual es utilizada en los envíos, dicho activo cuenta con una estructura en la parte de arriba la cual funciona como soporte a la hora de transportar tubería.

El negocio se encuentra organizado con un mostrador y anaqueles que cuentan con pequeños cajones donde son guardadas las conexiones pequeñas que van desde ½ pulgada hasta 2”, distribuido por tipo de material.

Del lado izquierdo del local viéndolo de frente se encuentra una estructura metálica donde se encuentra colocada la tubería, de distintos materiales, como son:

1. Tuboplus
2. CPVC
3. Cobre
4. PVC
5. Galvanizado

Es importante mencionar que estos tubos miden entre 6 y 4 metros y existen tubos pequeños de $\frac{1}{2}$ pulgada hasta tubos que cuentan con un diámetro de 8", por lo que la disposición de estos tubos debe ser fácil y a la vez segura para que no ocurra ningún accidente.

Al momento de atender clientes se siguen los procesos que se indican en capítulos anteriores, atendiendo desde la amabilidad y el respeto, se cuenta con una caja registradora y una Terminal Punto de Venta (TPV) mediante la cual se realizan cobros con tarjeta de crédito y débito. El cliente recibe siempre un documento ya sea factura, remisión o nota de venta con un ticket emitido por la registradora donde se encuentran los datos de contacto de la plomería, así como algunos datos fiscales mínimos que den certeza al cliente de que su compra no proviene de algún negocio ilícito.

Por último, de acuerdo con lo que se indica el proceso se comentan las garantías a las que el cliente tiene derecho por defecto de fábrica.

Ahora bien, a la hora de programar un pedido se observa que no se cuenta con un lugar específico donde colocar el documento a surtir, lo que puede resultar en la pérdida momentánea del documento en cuestión provocando atrasos en su abastecimiento. De igual manera se presta atención a que el/la empleado/a que es elegido para surtir el pedido, en ocasiones requiere de dejar esa función para atender clientes que llegan al mostrador lo cual le puede llevar desde 2 hasta 10 minutos por persona atrasando el abastecimiento de su pedido. Es importante recalcar que no se tiene un manual de abastecimiento donde se indique que es lo que debe hacer el empleado en caso de pausar este proceso. Una vez que termina de atender al cliente, sigue con el pedido hasta finalizarlo.

El espacio con que cuenta la empresa es bastante reducido por lo que en caso de surtir piezas grandes de diámetros tales como 8, 6 y 4 pulgadas es complicada la distribución de estas.

A la hora de empacar se revisa que en el punto en que las piezas son vaciadas a su caja o bolsa se toman varias y en ocasiones pueden resbalarse de las manos y caer al piso, lo que pudiera resultar en un faltante que, al ya estar contado el empleado asegura está completo, sin embargo, a la hora de empacarlo no se guardó correctamente.

Otro punto importante que se revisa es que no hay un campo dentro de la factura o remisión donde se indique el número de cajas o bolsas y/o tubos que deberá llevar el repartidor, esto con el fin de que no olvide ningún bulto.

Por último, tampoco hay un control de salida de este material en el que se confirme o valide en un documento los bultos que se cargarán a la camioneta, para

finalizar el procedimiento se hace una compulsión físico-documental para verificar que la tubería se encuentra completa.

Usualmente se dan las instrucciones que el cliente dio respecto a su pedido al repartidor, se indica nombre de quien recibe y se recomienda que marque antes de salir para avisar que ya está en ruta y la entrega sea lo más rápida posible. En relación con este tema se verificó que en la práctica muchos clientes no saben el lugar donde se entrega, quien recibe, ni horarios de entrega, incluso en muchos casos no saben si hay gente que reciba lo que afecta la ruta de entregas de manera importante puesto que lo que una entrega normal llevaría (20 minutos) se extiende a veces hasta los 45 minutos o una hora afectando la cadena de pedidos de la organización.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones Generales

Recomendaciones

Campo en factura de bultos y tubos

Uno de los primeros controles que se recomienda modificar es uno muy sencillo y puntual, durante la observación se validó que no existe un campo específico dentro de los documentos en el cual se indique cuantas cajas y/o tubos deben de ir en cada pedido.

Si bien no se requiere un detalle específico del empaque, es importante que se enumeren las cajas y se indique el número de documento correspondiente, sin embargo, en la observación se encuentra un cabo suelto, que es al momento de hacer la validación física-documental in situ, el repartidor no puede confirmar cuantos bultos va a entregar.

Se recomienda que sea en forma de caja, donde se pueda inscribir el número de cajas y tubos.

Bitácora de salida

De igual manera se recomienda tener una pequeña bitácora donde se indiquen algunos datos importantes del envío, veáse la figura 17, en donde se indica una sugerencia de formato.

Y que se llene de acuerdo con lo siguiente:

Cliente: Nombre del cliente

Documento: Indicar con la inicial C (cotización) R (remisión) o F (factura) seguido del número consecutivo correspondiente

Bultos: Indicar el número de cajas, bolsas y/o bultos.

Tubos: Indicar el número de tubos por material y medida.

Revisó: Nombre o firma de quien revisa

OK: Indicar un ok en caso de que no exista ningún error.

Fecha: Indicar la fecha de revisión.

Lugar idóneo para surtir pedidos

Este punto es de los más delicados y mas complicados debido al espacio con que cuenta la organización, es esencial contar con un espacio exclusivo donde se pueda extender los materiales que se abastecen y donde no se puedan mover dichos materiales.

De forma temporal se puede colocar una mesa o escritorio en la parte del almacén en la cual se pueda apartar el material que se va a revisar a efecto de que, de igual manera se pueda revisar con calma y olvidar un poco el mostrador.

Programación de pedidos

Esta parte es importante ya que con ajustes sencillos puede haber una mejora palpable.

a) Pizarrón

Se recomienda que se coloque un pizarrón donde se indiquen los siguientes datos a manera de tabla para que todos los empleados estén al tanto de las entregas pendientes por hacer. Véase figura 18.

Y que se llene de acuerdo con lo siguiente:

Cliente: Nombre del cliente

Documento: Indicar con la inicial C (cotización) R (remisión) o F (factura) seguido del número consecutivo correspondiente

Día de entrega: Indicar la fecha en que se deberá entregar el pedido

Hora programada estimada: Indicar la hora en que el cliente puede recibir o se pactó la entrega

Domicilio: Indicar el detalle del domicilio donde se entregará el pedido

b) Provisión de pedidos

Si bien nadie puede tener certeza de si un cliente va a comprar o no, es cierto que existen clientes asiduos los cuales pueden casi asegurar la compra del pedido, por tanto, quien realice la cotización deberá informar a su superior o al repartidor que existe una muy alta probabilidad de que dicha compra se ejecute.

Si llegase a suceder se recomienda que se actúe como si el pedido estuviera en firme, con el fin de evitar retrasos a la hora del abastecimiento de este.

Dinámicas de motivación e integración

Se recomienda realizar pequeñas acciones al término de cada catorcena para poder motivar y comprometer a los empleados con la organización, pueden ser temas sencillos pero que aportan al salario emocional que se puede brindar.

Viernes de Pizza

Aunque pudiera sonar burdo y si la operación lo permite, se recomienda que, los viernes de cada catorcena se compre una pizza o cualquier comida rápida para que los empleados no gasten ese día y poder salir de la rutina diaria de un día normal.

Permisos

Todo empleado en algún punto de su carrera requiere de algún permiso, ya sea por un trámite o un encargo que tenga que hacer y que en ocasiones se atraviesa con su horario de trabajo.

Se recomienda que de acuerdo con el desempeño de cada empleado y en caso de ser posible, se pueda dejar salir temprano o permitirle hacer algún trámite sin que cuente como retardo, buscando generar un compromiso con el empleado.

Artículos de Promoción

Algunos proveedores ofrecen “puntos” para poder adquirir, playeras, sudaderas, llaveros y demás productos promocionales que apoyan su estrategia de marketing.

Siempre un detalle para los empleados generará motivación en el, por tanto es otra idea que se encuentra al alcance de la compañía que pudiera apoyar en estos cambios.

Ajustes de sueldo

Otra recomendación sería firmar compromisos individuales en los que empleado y empleador lleguen a un acuerdo y fijen ciertos objetivos a un mediano plazo buscando un aumento de sueldo que mantenga comprometido al empleado.

En estos planes se deberán de realizar reuniones mensuales para comentar con el empleado los alcances y avances que ha tenido en ese periodo, esta dinámica se sugiere para empleados que tengan cierto tiempo dentro de la organización evitando invertir tiempo en personal de fácil rotación.

Programas individuales de carrera

Derivado de los comentarios vertidos por los empleados, se nota la necesidad de ejecutar un programa de carrera individual, que incluya bonos a efecto de elevar la motivación y compromiso con la empresa.

Para este tema se recomienda tocar base con alguna consultoría en recursos humanos, toda vez que el expertise que estos despachos, es algo que lleva muchos años para desarrollarse de forma correcta y sería una tarea que tomaría mucho tiempo y esfuerzo, el cual debido al reducido número de personal y alta rotación que se tiene no es recomendable que se decanten las operaciones a este tema.

Juntas diarias para repartir trabajo (Scrum Daily Meeting)

Las Scrum Daily Meetings o Reuniones Diarias Scrum, nombradas así por la formación que significa dentro del rugby, donde se reúnen los jugadores a planear sus jugadas.

Estas reuniones son propuestas para la organización debido a su brevedad y aprovechamiento que pueden tener. Estas son dirigidas por un Scrum Master, el cual cede el turno a cada uno de los participantes, para discutir los pendientes del día.

Este tipo de reuniones son recomendadas para la organización debido al tamaño del equipo, ya que ayudará a que los colaboradores se comuniquen mejor, tengan noción de lo que cada uno estará realizando.

De igual manera, ayudará a que todos los empleados puedan tener una participación activa en los procesos administrativos de la organización.

Figura 17. Bitácora de envíos

Cliente	Documento	# Bultos	# Tubos	Revisó	OK	Fecha

Fuente: Elaboración propia

Figura 18. Formato programación de pedidos

Cliente	Documento	Día de entrega	Hora programada	Domicilio

Fuente: Elaboración propia

Referencias

- Llanos Encalada, M. (2016). LA CULTURA ORGANIZACIONAL: EJE DE ACCION DE LA GESTION HUMANA. Samborondón.
- Chavenato, I. (s.f.). Figura 5.1 Variables del entorno que afectan el comportamiento organizacional.
- Chiavenato, I. (2009). Administración de Recursos Humanos. McGrawHill.
- Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano. (2011). Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- ECONOMÍA, S. D. (2010). economia.gob.mx. Obtenido de <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/microempresario#:~:text=Las%20microempresas%20son%20todos%20aquellos,ciento%20del%20Producto%20Interno%20Bruto>.
- Gaither, T. (1983). Creative Customer Service Management. International Journal of Physical Distribution & Materials Management.
- Jimenez, S. O. (2022). La cultura organizacional en el siglo XXI: Un estudio bibliométrico de vos. Red de revistas científicas de America Latina, España y Portugal.
- Kotler, P. (1997). Mercadotecnia. Prentice-Hall.
- Oliva, E. J. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. 65.
- ORDOÑEZ, L. E. (2016). Teoría Sistémica de la Administración. Lima.
- Philip Kotler, G. A. (2012). Marketing. PEARSON EDUCACIÓN.
- Porter, M. (1997). Estrategia competitiva. México: Continental.
- Ricalde, M. d. (2016). Proceso Administrativo. Editorial Digital UNID.

Thayer, W. M. (s.f.). Training in Business and Industry. 1961.

Zeithalm, B. y. (1988).

Anexos

Anexo A Cuestionario a colaboradores

1. ¿Cuál es su cargo en la empresa?
2. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en la casa del plomero?
3. ¿Sabes que es la cultura organizacional?
4. ¿Crees que hay un buen ambiente de trabajo?
5. ¿Los sueldos te parecen justos?
6. Desde tu punto de vista, ¿Qué mejorarías en tu área de trabajo?
7. En lo que refiere a los pedidos ¿Por qué crees tu que existen tantos errores?

Anexo B Entrevista a colaboradores

Guión:

Buena tarde, primeramente, gracias por su disposición y tiempo. El motivo de esta entrevista es el de obtener datos valiosos que me ayuden en el trabajo de investigación que realizó para obtener la titulación como Maestro en Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro.

Recopilación de datos

¿Cuál es su nombre completo?

¿Cuál es su cargo en la empresa?

¿Cuánto tiempo llevas trabajando en la casa del plomero?

Motivo de la entrevista

Como lo comenté al principio si fuera tan amable podría compartirme información acerca de la cultura organizacional de su empresa.

¿Crees que la cultura organizacional de la casa del plomero es sólida?

De un valor del 1 al 10, siendo el 10 el más alto.

¿Qué proceso es el principal en la empresa?

¿Si pudieras modernizar un proceso, cual sería y por qué?

Desde tu punto de vista, ¿Qué mejorarías en tu área de trabajo?

Agradezco mucho el tiempo y esfuerzo que ha invertido en esta entrevista, muchas gracias.

Anexo C. Modelo Canvas

Figura 19. Modelo Canvas



Fuente: Presentación y recopilación de materiales: Iñaki Heras, Equipo Garaituz, UPV-EHU. Obtenido de:

<https://www.ehu.eus/documents/1432750/4992644/Gu%C3%ADa+para+el+diseño+de+modelos+de+negocios+basado+en+el+Modelo+Canvas.pdf>

Anexo D. Modelo MMPE*Figura 20. Modelo MMPE*

Nivel de madurez		P-1	P-2	P-3	P-4
Surtido pedidos	Bitácora de pedidos	Existe una persona asignada a este rubro	Se detallan los materiales a llevar	Se lleva un sistema de bultos que salen de la empresa	Se asegura que haya un responsable de surtido
	Organización	Existe una zona exclusiva para el surtido	Se cuenta con el tiempo suficiente para el surtido	En caso de no completar el pedido, se cuenta con un plan de respaldo	La revisión se hace de manera ordenada
	Ruta	Las rutas son planeadas en función de la urgencia	Se lleva un conteo de los pedidos al mes	Se cuenta con una bitácora de kilometraje	Existe una aplicación para medir los tiempos recorridos

Fuente: Elaboración propia