



Universidad Tecnológica de la Mixteca

“Modelo basado en la herramienta empowerment para mejorar la calidad de atención al cliente en una pequeña empresa del sector manufacturero en Huajuapán de León, Oaxaca”

Tesis

Para obtener el título de
Licenciado en Ciencias Empresariales

Presenta:

Guadalupe Ojeda Ramírez

Directores de tesis:

Dr. Daniel Erasto Santos Reyes

L.A.E. Olivia Allende Hernández

Huajuapán de León, Oaxaca. Mayo de 2006.

DEDICATORIAS

A mis abuelos (d. e. p.) por cultivar en mí ideales férreos y enseñarme con su ejemplo que la disciplina y la perseverancia son los medios para lograr mis sueños.

A mi madre por regalarme su tiempo, apoyo, amor y consejo de manera incondicional.

A mis hermanos por compartir conmigo experiencias dulces y amargas que me han permitido crecer y comprender que el amor que nos une es más grande que cualquier diferencia.

A mi tía Tere por sus palabras de aliento y motivación para concluir este trabajo.

A mis amigas Elizabeth, Eddaliz, Martha y Esmeralda por todas las cosas que hemos aprendido juntas, apoyo y cariño en todo momento.

A mis directores de tesis Dr. Daniel Erasto Santos Reyes y L. A. E. Olivia Allende Hernández porque su asesoría fue fundamental al guiar la presente investigación compartiendo sus conocimientos y brindándome el tiempo, comprensión y apoyo necesario para el logro de ésta meta.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por guiarme y permitirme culminar esta investigación.

A todos los profesores que en su momento contribuyeron a mi formación profesional, en especial a la M. A. Mónica T. Espínosa Espíndola y L. A. Iliana Herrera Arellano por aportar ideas que sirvieron para enriquecer y complementar este trabajo.

A mis amigos por estar siempre conmigo, motivarme para seguir adelante y darme sus consejos. Mil gracias.

Al gerente, personal y clientes de la pequeña empresa tomada como caso de estudio, por su disposición y tiempo que me brindaron para obtener la información necesaria que hizo posible el desarrollo de esta tesis.

En general a todas las personas que de alguna manera ayudaron a la realización de esta investigación.

ÍNDICE

	Pág.
Dedicatorias	ii
Agradecimientos	iii
Índice	iv
Índice de figuras	vii
Índice de gráficas	vii
Índice de tablas	viii
Abreviaturas	ix
Resumen	x

INTRODUCCIÓN

Contexto general de la Ciudad de Huajuapán de León	2
Objeto de estudio	8
Problema de investigación	12
Justificación del proyecto	12
Justificación de la metodología de investigación	16
Posibles beneficios de la investigación	16
Delimitaciones	17
Estructura de la tesis	18

CAPÍTULO 1. MARCO DE REFERENCIA

1.1 Introducción	20
1.2 Panorama de la situación actual de la administración de negocios en las micro y pequeñas empresas en México	20
1.2.1 Panorama de la situación actual de la administración de negocios en las micro y pequeñas empresas en Huajuapán de León, Oaxaca	24
1.3 Tendencias de la Administración de Negocios	26

	Pág.
1.4 Importancia de la Administración de Recursos Humanos	27
1.5 Estrategias empleadas para mejorar la administración de negocios	29
1.6 Teoría del empowerment	33
1.6.1 Definición de empowerment	33
1.6.2 Características de empowerment	35
1.6.3 Empowerment dirigido a la calidad	36
1.6.4 Organizaciones que han aplicado empowerment	38
1.7 Conclusión del capítulo	40
CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
2.1 Introducción	42
2.2 Metodología de la investigación	42
2.3 Técnicas utilizadas para la realización del modelo conceptual	47
2.3.1 Técnica para el Análisis de Funciones de Sistemas	48
2.3.2 Técnica: Árbol de Análisis de Fallas o Fault Tree Análisis (FTA)	53
2.4 Método utilizado para determinar la muestra en clientes	54
2.5 Conclusión del capítulo	56
CAPÍTULO 3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	
3.1 Introducción	58
3.2 Presentación del problema	58
3.3 Discusión y presentación de resultados	59
3.3.1 Misión de la empresa	60
3.3.2 Puestos	60
3.3.3 Trabajo en equipo	64
3.3.4 Toma de decisiones	66
3.3.5 Capacitación	68
3.3.6 Incentivos y Motivación	70
3.3.7 Desempeño	73

	Pág.
3.3.8 Comunicación	74
3.3.9 Responsabilidad	75
3.3.10 Calidad en atención al cliente	76
3.4 Conclusión del capítulo	82
CAPÍTULO 4. MODELO DE EMPOWERMENT PARA UNA PEQUEÑA EMPRESA DEL SECTOR MANUFACTURERO	
4.1 Introducción	84
4.2 Presentación del modelo	84
4.3 Descripción del modelo	85
4.3.1 Análisis de fallas	90
4.4 Comparación entre situación y modelo conceptual	93
4.5 Conclusión del capítulo	95
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES	
5.1 Introducción	98
5.2 Conclusiones acerca del problema de investigación	98
5.3 Conclusiones acerca de la metodología de investigación	99
5.4 Conclusiones acerca de las técnicas y métodos usados en la investigación	99
5.5 Implicaciones para la industria manufacturera local	100
5.6 Implicaciones para trabajos futuros	101
5.7 Conclusión del capítulo	101
Glosario	102
Bibliografía	106
ANEXOS	
Anexo 1. Cuestionario aplicado al personal	113
Anexo 2. Cuestionario aplicado a clientes	117
Anexo 3. Guión de la entrevista personal a la gerencia	119

ÍNDICE DE FIGURAS	Pág.
Figura 2.1 Metodología de Investigación – Acción	42
Figura 2.2 Preguntas lógicas ¿Por qué? y ¿Cómo?	49
Figura 2.3 Interrelación de funciones	49
Figura 2.4 Diagrama básico TAFS	50
Figura 2.5 Ejemplo de una función de soporte en un diagrama TAFS	51
Figura 2.6 Ejemplo de la determinación del alcance en un diagrama TAFS	52
Figura 2.7 Símbolos estándar para el diagrama FTA	53
Figura 4.1 Línea primaria	86
Figura 4.2 Capacitación al personal	86
Figura 4.3 Motivación al personal	87
Figura 4.4 Modelo basado en la herramienta empowerment para mejorar la calidad de atención al cliente en una pequeña empresa (Análisis de Funciones)	89
Figura 4.5 Causas de un cliente insatisfecho	90
Figura 4.6 Análisis de fallas para detectar los posibles fallos en el modelo de empowerment	92

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Movimiento poblacional del municipio de Huajuapán de León	3
Gráfica 2. Población ocupada según ingreso por trabajo en salario mínimo diario, al 14 de febrero de 2000	6
Gráfica 3. Población de 5 y más años de edad según el nivel de instrucción	7
Gráfica 3.1 Misión de la empresa	60
Gráfica 3.2 Claridad en las funciones que desarrolla el personal	61
Gráfica 3.3 Desempeño de funciones no correspondientes al puesto	61
Gráfica 3.4 Claridad en los objetivos de la empresa	62
Gráfica 3.5 Comparación con otras panaderías	63
Gráfica 3.6 Trabajo en equipo	64

	Pág.
Gráfica 3.7 Solución de problemas	65
Gráfica 3.8 El cliente obtiene lo que quiere comprar	66
Gráfica 3.9 Motivos del personal para realizar sus actividades	67
Gráfica 3.10 Libertad del personal para realizar sus actividades	67
Gráfica 3.11 Frecuencia en cursos de capacitación al personal	69
Gráfica 3.12 Opinión de los clientes acerca del personal	69
Gráfica 3.13 Incentivos y reconocimientos al personal	71
Gráfica 3.14 Factores de motivación y satisfacción para el personal	71
Gráfica 3.15 Frecuencia de la evaluación del desempeño	73
Gráfica 3.16 Medios de comunicación existentes en la empresa	74
Gráfica 3.17 Motivo de las reuniones	75
Gráfica 3.18 Actividades realizadas por el personal para la satisfacción de los clientes	77
Gráfica 3.19 Actividades llevadas a cabo para conocer la opinión de clientes	79
Gráfica 3.20 Trato brindado a clientes	80
Gráfica 3.21 Características que el personal y clientes perciben acerca del pan	81
Gráfica 3.22 Elección del lugar de compra del pan	82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de las empresas por número de personas empleadas	8
Tabla 1.1 Estrategias empleadas en la administración de negocios	29
Tabla 2.1 Cálculo del total de encuestas aplicadas a clientes	56
Tabla 4.1 Comparación entre situación actual y modelo conceptual	93

ABREVIATURAS

(A)	Problema o situación real
BPR	Reingeniería en los procesos de negocios
ERP	Planeación de los recursos de la empresa
FTA	Árbol de Análisis de Fallas
GIRSA	Grupo Industrias Resistol
INEGI	Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática
JIT	Justo a tiempo
(M)	Metodología
MP y ME	Micro, pequeña y mediana empresa
SEP	Secretaría de Educación Pública
S. M.	Salario Mínimo
(T)	Teoría
TAFS	Técnica para el Análisis de Funciones de Sistemas

RESUMEN

Este trabajo de tesis se enfoca al problema de la calidad de atención al cliente que se ofrece en una pequeña empresa del sector manufacturero¹, dedicada a la producción, distribución y comercialización de pan y pasteles dentro de la ciudad de Huajuapán de León.

En el estudio de campo se encontró que los bajos niveles de calidad de atención al cliente de la empresa estudiada se deben principalmente a deficientes prácticas administrativas en el área de recursos humanos, entre las que más destacan se tiene que: el 85% del personal nunca ha recibido un curso de capacitación, el 80% nunca he recibido un ingreso extra o un reconocimiento por su buen desempeño y de un 50% de reuniones que realizan, sólo el 5% es para tratar asuntos laborales. Estas prácticas ocasionan en gran medida que dicha empresa no cumpla con las expectativas de sus clientes, pues en opinión de éstos, el trato que han recibido en un 49% considera que es regular, el 13% es malo y en un 2% es pésimo.

Para dar solución a este problema, en esta investigación se desarrolla y se propone un modelo conceptual, basado en características de la herramienta administrativa empowerment: comunicación, capacitación y motivación. Dicho modelo se encuentra formado por el Análisis de Funciones de Sistemas y el Análisis de Fallas².

Se espera que este modelo ayude a mejorar las prácticas administrativas de la pequeña empresa objeto de estudio en esta investigación; y como consecuencia de esto, se mejore la calidad de atención al cliente. La decisión de implementar dicho modelo dependerá del gerente general.

Aunque el modelo que se propone en esta tesis fue formulado para una pequeña empresa en particular, se espera que pueda implementarse en otras compañías que buscan mejorar la calidad de atención al cliente, una vez que haya sido adaptado a sus necesidades particulares.

¹ Por cuestiones de confidencialidad no se menciona el nombre real de la empresa estudiada, por lo que en esta investigación se denomina "PANIFICADORA LEO, S.A."

² Las técnicas utilizadas para su elaboración son: Técnica para el Análisis de Funciones de Sistemas (TAFS) y Árbol de Análisis de Fallos (FTA, por sus siglas en inglés).

INTRODUCCIÓN

Contexto general de la Ciudad de Huajuapán de León

Aspecto geográfico

La empresa que ha sido objeto de estudio en la presente investigación se encuentra ubicada en la ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, en la región Mixteca.

“Esta región esta formada por siete distritos que son: Juxtlahuaca, Nochixtlán, Teposcolula, Silacayoapan, Coixtlahuaca, Tlaxiaco y Huajuapán de León” (SEP, 1994:22).

Particularmente, la ciudad de Huajuapán de León es cabecera distrital y municipio; y es la población con mayor auge económico en la región Mixteca. Limita al norte con el municipio de Zapotitlán Palmas y el Estado de Puebla, al sur con los municipios de Santiago Cacaloxtotec y San Marcos Arteaga, al Oeste con San Jerónimo Silacayoapilla, San Miguel Amatitlán y Santiago Ayuquílilla, y al este con los municipios de Santiago Miltepec, Santa María Camotlán, Asunción Cuyotepeji y Santiago Huajolotitlán (Sánchez, 2004).

Cuenta con 6 vías carreteras que permiten que esta ciudad se encuentre comunicada con las ciudades de Oaxaca, Puebla, Tehuacán y con las localidades de Mariscala de Juárez y Juxtlahuaca. “Esto ha permitido generar una economía regional dinámica, que la ha convertido en un polo de desarrollo, logrando con ello mantener sus relaciones comerciales hacia diversas poblaciones en el nor-poniente de la entidad” (Ortiz_Huerta, 2003:22).

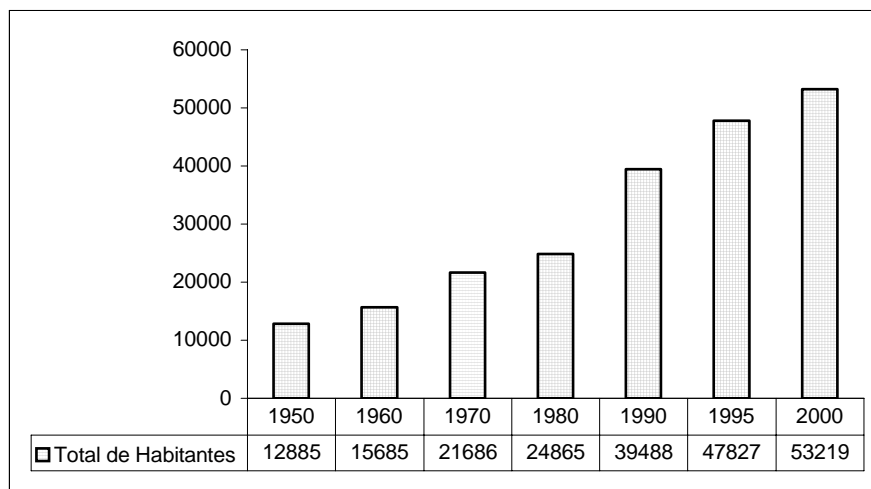
Aspecto socioeconómico

La ciudad de Huajuapán de León cobra importancia al ser el lugar idóneo para el comercio. La razón principal es que se encuentra a poco kilometraje de dos ciudades capitales: Puebla y Oaxaca, así mismo es el lugar donde se concentran agencias y municipios que rodean la ciudad. Además es el lugar por donde entran y salen buena

parte de los productos que se comercializan en toda la región, se puede decir que en esta ciudad se concentran las mercancías que luego se distribuyen a las localidades circunvecinas.

Esto ha influido en el crecimiento de la población porque Huajuapán de León ofrece oportunidades económicas que atraen a flujos de gente de localidades cercanas, o bien a personas que por motivos de estudio, comercio o trabajo radican en esta ciudad, la llamada población flotante, que conforma el 11.6% del total de la población Huajuapeña en el censo del año 2000. Así, “para el periodo de 1990 a 2000 la tasa de crecimiento de la población es de 3.1%” (Ortiz_Huerta, 2003:24). El comportamiento creciente del nivel poblacional de la ciudad también se observa en la Gráfica 1.

Gráfica 1. Movimiento poblacional del municipio de Huajuapán de León.



Fuente: Elaboración propia a partir de: INEGI (1999), Cuaderno Estadístico Municipal de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, INEGI (2001) Anuario estadístico del Estado de Oaxaca, citado en Ortiz_Huerta (2003:23).

Un factor de importancia que propició el crecimiento de la población fue la inauguración de la carretera Cristóbal Colón¹ en 1943 y la construcción de caminos hacia el interior de la Mixteca a cargo de la Comisión de Río Balsas (programa estatal de la región), “Las cuantiosas inversiones que hizo la Comisión de Río Balsas en la Mixteca beneficiaron

¹ Actualmente en Huajuapán de León se denomina con los nombres de 2 de Abril y Venustiano Carranza.

sobretudo a Huajuapán de León al darle un nuevo impulso a su vida económica hasta un nivel sin precedente” (Steffen, 2001: 224). Como consecuencia de esto, “la mayor parte de las familias pudientes de los municipios que permanecieron en la región acabaron por establecerse en la cabecera distrital, que les ofrecía perspectivas auspiciosas a sus negocios, mejores servicios y educación para sus hijos” (Steffen, 2001:229) de igual manera personas dedicadas al campo emigraron a la ciudad al encontrar mejores oportunidades de trabajo que en sus comunidades; aunado a esto, personas con oficio de albañiles, obreros, técnicos y empleados federales, por cuestiones de trabajo se instalaron en Huajuapán, pues formaban parte de la Comisión de Río Balsas (Steffen, 2001); y con todo esto se generó el incremento de la población de 1960 a 1980.

También, uno de los períodos donde se observa un mayor crecimiento de la población es a partir de 1980, en este año se suscitó un sismo que destruyó parte de las construcciones de la ciudad y en la reconstrucción de ésta, se establecieron en Huajuapán de León empresas con giro automotriz, dependencias gubernamentales, instituciones bancarias, agrícolas, de alimentos, bienes de uso doméstico, etc. (Ortiz_Huerta, 2003).

En este punto es importante mencionar algunos antecedentes de la vida comercial en Huajuapán de León, pues en esta ciudad antes de la revolución de 1910 el comercio ha estado estrechamente relacionado con el poder político, porque las personas que han tenido a su cargo puestos en los ayuntamientos, han sido las encargadas de otorgar permisos para el establecimiento de nuevos negocios y de la asignación de locales en los principales mercados públicos de Huajuapán. Estas funciones las realizaban en base a intereses económicos particulares, ya sea por beneficiar a integrantes de sus familias, personas de confianza o a ellos mismos, quienes eran propietarios de los principales comercios de esta ciudad. “Una prueba elemental de este hecho es la revisión de la lista de presidentes municipales de Huajuapán de León, en la cual la mayoría de los nombres de los titulares corresponden a las familias de los comerciantes más poderosas o a sus allegados y de igual manera acontece con los cargos de regidores” (Steffen, 2001:262). Steffen (2001:123) lo cita: “los grandes comerciantes huajuapeños nunca han tenido una ideología definida, sino que han estado junto a quien les garantiza la protección de sus

intereses económicos”. Con esto, difícilmente personas ajenas a esta ciudad e incluso de la misma tenían oportunidad de ofrecer sus productos y servicios en un mercado con estas características.

Posteriormente con la apertura de la región a la economía nacional a través de la expansión de vías de comunicación y el establecimiento de programas de desarrollo, las familias de origen español que dominaban el poder político y comercial de la ciudad de Huajuapán, fueron perdiendo de manera progresiva el control absoluto y empezaron a ser sustituidos por comerciantes de origen criollo que se adaptaron mejor a las condiciones de la economía nacional (Steffen, 2001).

Los establecimientos comerciales más importantes eran: “moteles, varios hoteles, restaurantes, mercados públicos, tortillerías, panaderías, farmacias, pequeños balnearios, entre otros” (Mendoza, 1992:168).

Esta situación ha empezado a cambiar, pues actualmente se observa el establecimiento de nuevas empresas en Huajuapán de León, las cuales tienen presencia a nivel nacional. Esto se debe en gran parte a que en los actuales ayuntamientos está llegando gente que no tiene un interés económico particular. Esto es benéfico para la ciudad, ya que trae como consecuencia la generación de más empleos, el crecimiento de la economía y las micro y pequeñas empresas tendrán que cambiar sus actuales prácticas para enfrentarse a la competencia.

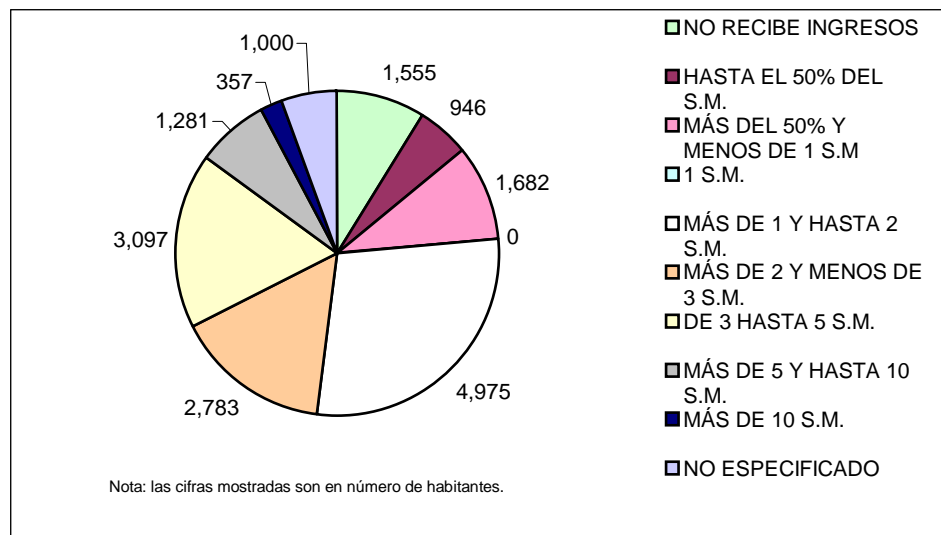
Cabe mencionar que en la actualidad los establecimientos citados anteriormente prevalecen, y se incluyen nuevas micro y pequeñas empresas que cuentan con una cultura organizacional empresarial que apunta a que “estas son creadas sin establecer un plan de negocios, donde se marque el aspecto técnico, mercadológico y financiero; no reciben asesoría empresarial por parte de alguna instancia gubernamental o educativa que ayude al análisis del proyecto u oriente la estructuración de las empresas, tampoco se establecen planes de acción a seguir en caso de presentarse una situación en la cual se requiera de una importante toma de decisión que afecte a toda la empresa” (Rocha, 2004:94). Sin embargo, estas empresas destinan recursos económicos para mostrar una imagen corporativa a sus clientes, distribuyen mejor su espacio y utilizan estantes, mostradores y

materiales para provocar la satisfacción de los clientes y generar la preferencia de éstos; así mismo a través de los medios de comunicación dan a conocer sus productos y servicios que ofrecen (Rocha, 2004).

Todo ello conforma el carácter comercial de Huajuapán de León, que aunado a su crecimiento poblacional, se ha consolidado a través del tiempo y es el centro comercial más importante no sólo del distrito, sino también de los distritos circunvecinos.

Finalmente, la economía Huajuapeña también se determina por el nivel de ingreso de sus habitantes. Al respecto se considera que el total de la población ocupada de Huajuapán de León es de 17,676 habitantes (INEGI, 2004), y reciben un salario cuya distribución se muestra en la Gráfica 2.

Gráfica 2. Población ocupada según ingreso por trabajo en salario mínimo diario, al 14 de febrero de 2000.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del Anuario estadístico de Oaxaca, INEGI, Tomo I, Edición 2004, Pág. 922

En la Gráfica 2 se observa que la mayor parte de población económicamente activa se traduce en un 28.14% (4,975 personas), que percibe más de 1 y hasta 2 salarios mínimos diarios. Considerando que el salario mínimo (S.M.) para el estado de Oaxaca en el año

2000 era de \$35.85², esto equivale a recibir más de \$35.85 y máximo \$71.70 diariamente como remuneración por la actividad económica desarrollada, en donde “el 55% del personal ocupado se dedica al comercio, el 36.7% a prestar servicios y un 8.2% a la industria manufacturera” (Ortiz_León, 2003:38).

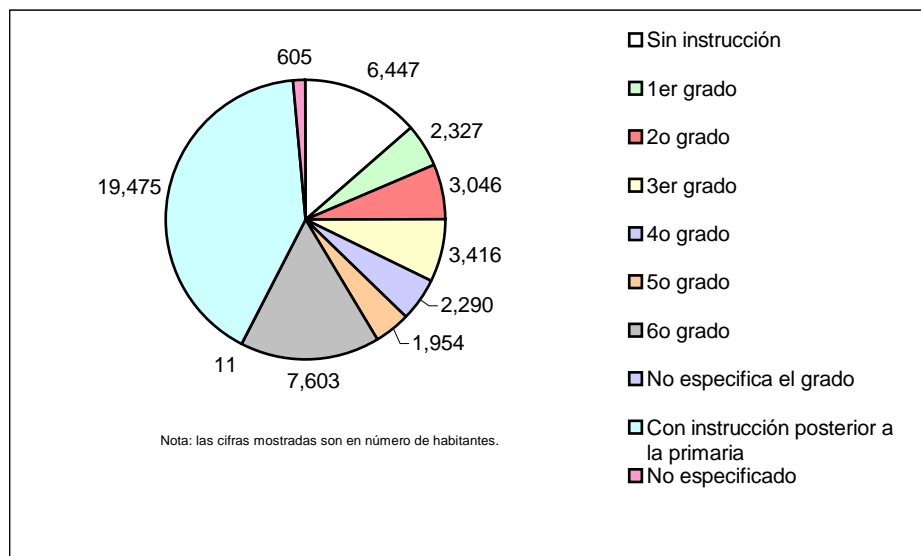
Aspecto educativo

En el aspecto educativo, Huajuapán de León cuenta con diversas escuelas públicas y particulares que ofertan la educación básica, media y superior, así como academias y escuelas que ofrecen el estudio de carreras técnicas y oficios.

“El 60% de las personas adultas tiene un nivel de educación secundaria” (Rocha, 2004:64)

De acuerdo con el INEGI (2004), la población total en Huajuapán de León al 14 de febrero del 2000, es de 53, 219 habitantes, de los cuales el 88.6% que equivale a 47, 174 personas, representa la población de 5 y más años de edad que de acuerdo a su nivel de instrucción se distribuyen de la siguiente manera:

Gráfica 3. Población de 5 y más años de edad según el nivel de instrucción



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del Anuario estadístico de Oaxaca, INEGI, Tomo I, Edición 2004, Pág. 568

² Actualmente el salario mínimo para el Estado de Oaxaca es de \$42.11.

Aspectos político, religioso y cultural

El régimen político de esta ciudad se rige por medio de partidos políticos. La mayoría de la población practica la religión católica; la fiesta religiosa considerada como la más importante en Huajuapán de León se realiza el 23 de Julio en honor al Señor de los Corazones, en ésta participa toda la comunidad católica adornando las calles con tapetes coloridos elaborados con aserrín. Y como parte de las tradiciones culturales, es en estas fiestas religiosas donde se llevan a cabo prácticas como es el tequio, mayordomía y cofradía las cuales tienen como objetivo principal la ayuda mutua. Finalmente de su folklore destaca el Jarabe Mixteco, su autor es Antonio Martínez Corro; la Canción Mixteca, compuesta por el maestro José López Alavéz; y los matachines, costumbre del barrio de “San José” que se ha extendido a otras colonias de la ciudad.

Objeto de Estudio

Esta investigación presenta una forma de mejorar la calidad de atención al cliente a través de un modelo basado en la herramienta empowerment en una empresa del sector manufacturero de la ciudad de Huajuapán de León que cuenta con 21 personas laborando, por lo que es considerada pequeña de acuerdo a la clasificación de la tabla 1; dedicada a la producción, distribución y venta de pan y pasteles. La calidad en el servicio que se ofrece a los clientes es un aspecto importante en la empresa, pues el cliente es quien adquiere los productos y/o disfruta del servicio y con ello le genera ingresos a la empresa, además él es la razón de ser del negocio. Por lo anterior los empresarios debieran implementar prácticas para mejorar este aspecto.

Tabla 1. Clasificación de las empresas por número de personas empleadas

Tamaño	TIPO		
	Industrial	Comercial	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Fuente: Secretaría de Economía (2001) y Diario Oficial de la federación (2002).

Las empresas pertenecientes al sector manufacturero en Huajuapán de León y que se dedican a la producción, distribución y comercialización de un producto, también ofrecen un servicio, por lo cual es necesario poner atención a la calidad. Estas empresas se enfrentan a problemas en cuanto a su administración, especialmente en el área de los recursos humanos, siendo el ser humano el elemento más importante para que una empresa funcione bien, ya que el éxito o fracaso de una empresa en gran parte depende del trabajo desarrollado por el personal (Werther y Davis, 1999), es aquí donde se presenta una falta de participación y compromiso debido a que carecen de buenas prácticas que mejoren continuamente estos aspectos, y este problema se ve reflejado en la mala calidad de atención al cliente³

Las empresas dedicadas a proveer bienes y servicios enfrentan problemas de calidad, que afectan notablemente las expectativas del mercado. Las micro, pequeñas y medianas empresas (MPyME) de los distritos del centro, Etlá y Tlaxiaco del estado de Oaxaca, presentan una falta de participación y compromiso de los empleados, carencia de una adecuada cultura empresarial, bajos niveles de capacitación, escaso desarrollo tecnológico, bajos niveles competitivos, falta de planeación estratégica, entre otros aspectos (Rodríguez, 2002). En particular en la región Mixteca, en el distrito de Huajuapán de León, en las micro y pequeñas empresas se encuentra que el 57.6% de los directivos no infunden confianza hacia su personal, en un 52.94% el personal carece de espíritu de cooperación, estas empresas también carecen de planes; la misión, valores y filosofía los conocen pero no existen por escrito, en un 65.88% no llevan de manera correcta un proceso administrativo y en un 52.94% el personal no recibe capacitación (Rocha, 2004).

Por otra parte, a través de una investigación realizada a los clientes de las empresas de la ciudad de Huajuapán de León es posible determinar las necesidades del cliente en cuanto a calidad en el servicio. Se encontró que en un “91% de los clientes no considera que se le brinde un servicio de excelente calidad, el 32% califica el servicio como regular y el 24% como mal servicio” (Sandoval, 2002:121) y lo que el cliente sugeriría para lograr que lo atiendan bien, dentro de los porcentajes más significativos están: el 22% optó por

³ En este trabajo de investigación, servicio y atención al cliente se utilizarán como sinónimos.

mejorar la atención al cliente, el 20% la presencia del personal y en un 13% la rapidez del servicio. Así mismo, el cliente aconsejaría a los comerciantes que en un 36% brinden capacitación al personal sobre atención al cliente y en un 25% que se contrate a personas con un grado mínimo de estudios, pues considera que los aspectos que influyen en la inadecuada atención brindada al cliente son: en un 59% opina que es por la falta de interés por parte de los directivos de las empresas en dar cursos de capacitación al personal, el 22% considera que es por la falta de experiencia de los comerciantes y en un 19% piensa que es por el nivel de estudios de las personas del área de ventas (Sandoval, 2002).

Particularmente en una investigación realizada a restaurantes, se encontró que al 74% de los clientes les agrada el trato recibido por parte del personal, el 23% no está plenamente satisfecho con el servicio y el resto no contestó” (Tobón, 2006:74). Los criterios que toman en cuenta para elegir el lugar donde consumen sus alimentos en orden de importancia son: “buen trato, calidad de los productos y rapidez del servicio, variedad de los productos, precio, ambiente, instalaciones, ubicación y prestigio” (Tobón, 2006:97) y para conocer los gustos y necesidades del cliente “el 37% lo hacen a través de pláticas, en un 21% por medio de comentarios y en un 10% realizan cuestionarios”(Tobón, 2006:94).

Otro estudio realizado en una comercializadora de abarrotes arrojó que el “51% de los clientes opina que la atención de los empleados es buena, el 8% piensa que es excelente y el resto la considera mala” (Ortiz_Huerta, 2003:74). El tiempo de espera y la ubicación de la empresa consideran que es el adecuado y el 75% de los clientes piensan que es necesario que luzca más aseado (Ortiz_Huerta, 2003).

La mayoría de los clientes comúnmente adquieren sus productos y/o servicios con base a la ubicación del lugar o por los precios que les ofrecen aunque no siempre están satisfechos con la atención que reciben, “regresan a los negocios por el beneficio de su economía y no por la atención recibida” (Sandoval, 2002:122).

Esto se debe en gran parte a que las empresas no tienen conocimiento de las necesidades del cliente porque no llevan a cabo prácticas que ayuden a obtener la voz de éste, además

las raíces culturales que caracterizan a éste, afectan de forma psicológica en la manera de cómo perciben el producto y/o servicio que les ofrecen, ya que éstos no siempre exigen lo que necesitan. Hay clientes que sí expresan sus opiniones y exigen lo que desean para lograr su satisfacción y los que no lo hacen, muchas veces demuestran su inconformidad dejando de consumir en estos establecimientos y se van con la competencia; lo que trae como consecuencia que los clientes se pierdan y las ventas disminuyan.

“La atención al cliente es una obligación del empresario, pero también el cliente debe exigir mejor trato, en la medida de que los clientes reaccionen y exijan a los empresarios, se percatarán de la importancia indispensable que son para la empresa” (Sandoval, 2002:122).

Sin embargo, la administración del proceso de negocios, en un entorno cambiante y global, requiere que las micro y pequeñas empresas respondan a las expectativas del cliente, por lo que “es necesario que los empresarios se preocupen por brindar un servicio de calidad que a largo plazo les puede generar mayores clientes, ventas y en consecuencia utilidades” (Sandoval, 2002:122), además pueden convertir esto en su ventaja competitiva. Para ello se propone un modelo basado en las características del empowerment que logre la participación y compromiso del personal para mejorar la calidad de atención al cliente que se ofrece.

Cuando una empresa considera las características de la herramienta empowerment para implementarla en sus prácticas diarias, los posibles beneficios son (Herrera, 2002):

- Los integrantes del grupo sienten que son en realidad dueños de sus puestos.
- Los miembros toman decisiones y se resuelven los problemas de la organización.
- La energía se enfoca a la producción de la calidad.
- Se genera un esfuerzo continuo de mejora en cuanto a servicios, productos y procedimientos y/o procesos.
- Mayor confianza y compromiso con la empresa.
- Mayor creatividad e innovación.

El empowerment es un proceso iniciado por los gerentes que capta las ideas y los deseos de todos los empleados de la empresa permitiéndoles que desarrollen la totalidad de sus talentos y habilidades para la consecución de sus propias metas de trabajo y desarrollo profesional (Wilson, 1999).

Problema de investigación

Esta tesis se enfocó al siguiente problema de investigación:

¿Cómo podría el empowerment mejorar la calidad de atención al cliente en una pequeña empresa del sector manufacturero en Huajuapán de León, Oaxaca?

Para encontrar una solución correcta a este problema se recolectó información acerca de la situación real de una pequeña empresa del sector manufacturero, por medio de la observación, cuestionarios al personal y entrevistas a la gerencia, considerando variables directamente relacionadas con la herramienta empowerment. Una vez concluida esta etapa, la información recopilada se analiza, culminando con el diseño de un modelo conceptual que cubre las necesidades de la empresa, teniendo como características principales: la comunicación, capacitación y motivación, a través de las cuales se pretende generar mayor compromiso y participación del personal. Se espera que esto se vea reflejado en una mejor calidad de atención al cliente. Esta solución se describe con mayor detalle en el capítulo 4 de esta tesis.

Justificación del proyecto

Algunas empresas que ofrecen bienes y/o servicios han tenido problemas en sus procesos de negocios, debido a los cambios frecuentes en el entorno, por lo que han recurrido a la práctica de diferentes filosofías, técnicas y herramientas para mejorar su desempeño (Biazzo, 2000, Themistocleous et al., 2001, O'Regan and Ghobadian, 2002, Martín and Cheung, 2002, Biazzo and Bernardi, 2003). Para que una empresa, y sobre todo las

MPyME mexicanas sean competitivas en un mundo globalizado requieren de un cambio en la manera de trabajar, por lo tanto tienen que asumir nuevos retos de innovación y satisfacción al cliente, para que puedan sobrevivir y trascender (López, 2003). Sin embargo, la adopción e implementación de nuevos paradigmas en empresas de los países en vías de desarrollo como México, presentan una variedad de problemas económicos, culturales y de infraestructura básica (Huang and Palvia, 2001).

Otros autores como Rodríguez (2002) reportan que las causas de mortalidad en las micro y pequeñas empresas son las que se relacionan con problemas de escala, de operación, administración y dirección, éstas a su vez incluyen inversiones improductivas, ausencia de un sistema administrativo formal, deficiente control de costos, ausencia de especialización, sistemas de mercado y procesos de producción obsoletos, materia prima costosa y de mala calidad, características del producto y relaciones humanas.

Además, las empresas requieren que los administradores guíen sus procesos de tal manera que se utilicen con eficiencia los recursos tecnológicos, financieros y el elemento humano con la finalidad de lograr y sostener una ventaja competitiva (Gitman, 2001). Esto es, la administración del negocio en un entorno cambiante implica que los gerentes deben tener mayor responsabilidad sobre todas las áreas de la organización, los trabajadores deben participar en la toma de decisiones y se debe buscar una buena satisfacción laboral (Hellriegel, 1998). Así mismo, la causa de que las compañías pierdan a sus clientes, en un 69% se debe a la indiferencia o trato inapropiado por parte del personal de servicio al cliente (Bugada, 2002). Ofrecer servicios de calidad puede convertirse en una ventaja competitiva, esta calidad depende primordialmente del aspecto humano de una organización (Palafox, 2003).

Rodríguez (2002) sugiere que es necesario proponer estrategias que consideren la cultura de los empresarios como la transmisión de un sentido de identidad de sus miembros, incremento en la creatividad, formación de equipos de trabajo y desarrollo del personal. Cabe señalar que en las empresas mexicanas cuando se trata de introducir nuevas prácticas para su mejora, no se le asigna importancia al factor humano, por lo que a largo

plazo éste no funciona y los negocios terminan regresando a sus prácticas tradicionales (Zúñiga, 2002).

Por lo anterior se considera que el empowerment puede ser una forma de dar una solución a mejorar la calidad de atención al cliente, pues esta herramienta busca crear un ambiente de compromiso, energía e interés, y el personal lucha por alcanzar la excelencia en las actividades que realizan. Se llevan a cabo esfuerzos por mostrar los talentos y habilidades de todo el personal y surge la innovación en todos los niveles. Así mismo, todo el personal está involucrado en las decisiones que les afectan en sus puestos, pues existe el sentimiento de que su trabajo les pertenece. Se ofrece capacidad de decisión a las personas y se orientan las energías hacia el cliente, por lo que se ofrece un excelente servicio (Wilson, 1999).

En la ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, es posible determinar que en las pequeñas empresas, quien toma las decisiones y aporta las ideas de lo que se va a realizar es el gerente o la persona que dirige dichas empresas (Rocha, 2004), constatando esto con la observación directa y la investigación realizada en la pequeña empresa panificadora. Comúnmente al personal pocas veces se les considera o simplemente no se toman en cuenta sus comentarios y sugerencias; y esto se hace notable en una falta de participación y compromiso, lo cual se refleja en la calidad de atención y/o producto que se ofrece al cliente.

Es por esto, que se requiere adoptar prácticas que ayuden a mejorar la calidad de los productos tangibles o intangibles de las micro y pequeñas empresas de la región que satisfacen las expectativas de sus clientes. En esta tesis se propone un modelo basado en la herramienta de “empowerment”; es decir, la responsabilidad y compromiso del empleado en la realización de su trabajo en la empresa, como medio para mejorar la calidad de atención que una pequeña empresa ofrece a sus clientes. Se espera que con este modelo, esta compañía logre y asegure la satisfacción de sus clientes por medio de una buena calidad de atención y así sea más competitiva.

A nivel nacional las micro y pequeñas empresas son de gran importancia, pues el 97 % de éstas son micro y el 2.7% son pequeñas (Rodríguez, 2002) y juntas generan el 42% del producto interno bruto y el 64% del empleo (Secretaría de Economía, 2001).

La industria manufacturera en Oaxaca cuenta con 27,439 unidades económicas, entre ellas las que más destacan son las tortillerías con 3,126 empresas y 1,694 panaderías dedicadas a la elaboración y venta de pan y pasteles (INEGI, 1999).

De acuerdo con datos del INEGI (1999), en Huajuapán de León las estadísticas muestran que existe un total de 2,200 empresas de las cuales la mayoría son micro y pequeñas: 60 son industriales, 1,365 dedicadas al comercio, 48 son de servicios financieros, de administración y alquiler de bienes muebles e inmuebles y 727 están dedicadas a servicios comunales y sociales, hoteles y restaurantes, y profesionales técnico.

Cabe destacar que es de gran importancia en una empresa saber administrar al personal, ya que a medida que va creciendo el número de personas en el ámbito laboral, se hace necesario llevar un manejo adecuado de este elemento, si esto no es así, generalmente se proyecta hacia el cliente y hace que el producto y/o servicio que se genera sea de mala calidad. Lo anterior sucede con más frecuencia en empresas del sector manufacturero, pues se asigna mayor importancia al área de producción, descuidando los puntos de venta, esto se constata por la investigación realizada en esta tesis y por la observación directa.

Una herramienta que es útil para lograr que la gente responda con eficiencia a las necesidades del cliente y al mismo tiempo consiga que el personal se sienta satisfecho con su labor, es el empowerment, el cual ha sido aplicado con éxito en grandes empresas; Así mismo se pretende que funcione de igual manera para dar solución al problema planteado en esta investigación.

La importancia de considerar a la pequeña empresa del sector manufacturero dedicada a la elaboración, distribución y venta de pan, radica en que el producto que ofrece es de consumo básico en la alimentación por lo que es necesario dar importancia a la atención que se ofrece al cliente.

Justificación de la metodología de investigación

La metodología de investigación que se utiliza es desarrollada por Checkland y Holwell (1998), y se conoce como Investigación-Acción. Para algunos autores, la formulación de hipótesis entendidas como “proposiciones tentativas acerca de las relaciones entre dos o más variables y se apoyan en conocimientos organizados y sistematizados” (Hernández, 2001:74) son útiles en las investigaciones sociales y científicas. Dichas hipótesis tienen origen en la mente del investigador y tienen como función: a) dirigir la labor del investigador y b) dar una posibilidad de solución al problema. En la investigación la función de la hipótesis suele ser de poco valor, debido a que en ocasiones ésta se encuentra implícita (Garza, 2004), “Phillips anota que los sociólogos parten, como cualquier otra persona, de supuestos sobre la naturaleza del hombre y la sociedad, que están basados en escasa o ninguna evidencia empírica, pero que se utilizan en la base de los estudios de sociología por más positivistas que estos sean” (Garza, 2004:44).

Sin embargo, Checkland y Holwell (1998) desarrollaron la metodología Investigación-Acción en la que consideran que la investigación en donde se declara una hipótesis, en la que se genera una aceptación o refutación, ha sido creada y utilizada como base en las investigaciones relacionadas con las ciencias naturales porque los fenómenos naturales son constantes a través del tiempo; por lo anterior los resultados obtenidos se pueden considerar para el mismo fenómeno en otro tiempo. Pero cuando el comportamiento de los fenómenos no es constante con el tiempo, como lo son en las ciencias sociales, la investigación basada en la formulación de hipótesis no es apropiada. Por esta razón en esta tesis que responde a una problemática de tipo social, se optó por la metodología de Investigación-Acción, donde las hipótesis se reemplazan por temas de investigación. El proceso de ésta se describe con mayor amplitud en el capítulo 3.

Posibles beneficios de la investigación

Se espera que esta investigación sea de utilidad para la pequeña empresa del sector manufacturero de la ciudad de Huajuapán de León y principalmente para la organización

que ha sido objeto de estudio, de tal manera que logren y aseguren la calidad de atención al cliente que ofrecen y esto a su vez las haga más competitivas y les permita crecer.

Por otro lado, la teoría del empowerment y las técnicas que se utilizan para la creación del modelo propuesto (TAFS y FTA), que han sido aplicadas con éxito en grandes empresas, pueden generar en un futuro los mismos resultados en una pequeña empresa de Huajuapán de León.

Finalmente, se pretende que sea un aporte para futuras investigaciones relacionadas con la herramienta empowerment o bien por la utilidad de la metodología aplicada.

Delimitaciones

La investigación se realiza mediante un caso de estudio y se enfocó a la calidad de atención al cliente que se ofrece en una pequeña empresa que cuenta con 21 personas laborando y se localiza en la ciudad de Huajuapán de León, ubicada en la región Mixteca Oaxaqueña. Dicha empresa pertenece al sector manufacturero, dedicada a la producción, distribución y venta de pan y pasteles dentro de la ciudad. El aspecto particular a estudiar es el factor humano en todos los niveles de la empresa y con ello se genera un modelo basado en la herramienta “empowerment”.

Tanto la calidad como el empowerment tienen varios enfoques y sería exhaustivo estudiarlos todos, por lo tanto, el segundo se utilizará como una herramienta enfocada al mejoramiento de la calidad respecto a la atención al cliente.

En el estudio de campo que se realizó de marzo a junio del año 2004 no se llevó a cabo un análisis minucioso respecto a la producción, pero el modelo se aplica a todo el personal, poniendo especial atención a la parte de éste que tiene relación directa con el cliente.

El alcance de esta investigación radica en estudiar la situación real de la pequeña empresa para obtener información que permita generar un modelo conceptual para dar solución al problema planteado en esta tesis. Cabe señalar que la aplicación real del modelo que va

generar los cambios observables en la pequeña empresa queda a disposición de la gerencia general.

Estructura de la tesis

La tesis consta de cinco capítulos:

El capítulo 1 llamado Marco de referencia, presenta un panorama de la situación actual de las micro y pequeñas empresas en México y Huajuapán de León, así como la literatura existente acerca de las tendencias en las prácticas administrativas, y en particular de la de la herramienta empowerment.

En el capítulo 2 se describen los pasos de la metodología de investigación, las técnicas utilizadas para la construcción del modelo conceptual propuesto y el método empleado para determinar el número de encuestas aplicadas a clientes.

El capítulo 3 presenta un análisis de los resultados obtenidos en el estudio de campo a través de la aplicación de encuestas al personal, a sus clientes y entrevistas al gerente general de la pequeña empresa.

En el capítulo 4 se presenta y describe el Análisis de Funciones de Sistemas y Análisis de Fallas del modelo conceptual desarrollado y propuesto en esta tesis; y una comparación de la situación actual del caso de estudio y la situación nueva que genera dicho modelo.

Finalmente, el capítulo 5 presenta las conclusiones e implicaciones de la investigación.

CAPÍTULO

1

MARCO DE REFERENCIA

1.1 Introducción

En este capítulo se presenta el marco de referencia que sustenta la presente investigación, por lo que es necesario dar un panorama de la situación actual de la administración de negocios de las micro, pequeñas y medianas empresas en México y particularmente en la ciudad de Huajuapán de León, con la finalidad de conocer el entorno al que pertenece la pequeña empresa estudiada. Posteriormente se presenta la literatura existente acerca de las tendencias de la administración en los procesos de negocios y se destaca la importancia de la Administración de los Recursos Humanos pues hacia este aspecto se enfoca el estudio. Finalmente se muestran las estrategias empleadas para mejorar el proceso de administrar negocios y se detalla la teoría del empowerment, la cual se utiliza en esta tesis para dar una solución al problema planteado.

1.2 Panorama de la situación actual de la administración de negocios en las micro y pequeñas empresas en México

En México las grandes empresas son las que generan un mayor número de empleos y el salario que ofrecen es mayor que en la micro y pequeña empresa. Sin embargo, desde la segunda mitad de los años ochenta estas empresas han reducido la cantidad de personal de tal manera que puedan llevar a cabo nuevos sistemas de administración e introducir tecnología (Rueda, 2001).

Las ventajas que tienen las grandes empresas, es que pueden conseguir con más facilidad un crédito y tecnología más avanzada. En cambio las micro, pequeñas y medianas empresas, tienen problemas para obtener créditos para modernizar sus equipos, lo cual disminuye las posibilidades de que puedan incrementar su productividad y de que sean más competitivas (Rueda, 2001).

De acuerdo con Rueda (2001) las microempresas realizan la mayor parte de sus operaciones al contado y el 72% de sus ventas las realizan en mercados locales y se dirigen al consumidor final. Y las pequeñas empresas realizan ventas a crédito y pueden no siempre dirigirse al consumidor final y los mercados a los que se dirigen son locales,

regionales y a veces nacionales. Las micro y pequeñas empresas en la actualidad se tienen que enfrentar a la competencia nacional y extranjera, considerando que ésta última cuenta con tecnología más avanzada, organización de trabajo más eficiente, fuerza de trabajo calificada, y como consecuencia son menores los costos y los precios más bajos.

Los pequeños negocios de manera individual pueden parecer de poca importancia, pero en conjunto son realmente grandes tanto en número de existencias como en su contribución a la economía, pues más del 95% de las empresas son pequeñas y medianas. Por lo tanto este tamaño de empresas puede ser una opción para ayudar a crecer la economía del país. Así mismo la micro, pequeña y mediana empresa ahora proporcionan más de la mitad de los empleos del país, incluyendo actividades que no son comerciales. “Además ofrecen el campo experimental en donde se generan con frecuencia nuevos productos, nuevas ideas, nuevas técnicas y nuevas formas de hacer la cosas” (Rodríguez, 1996: 26).

Más del 95% de las empresas en Latinoamérica son micro y pequeñas en todos los sectores de la economía, su crecimiento y desarrollo puede lograr que se genere un cambio en cualquier país; estas empresas para poder ser competitivas se encuentran con tres elementos básicos que son el precio, calidad y servicio, éstos basados en una administración eficiente (Anzola, 1993).

De acuerdo con Anzola (1993) las características principales de las micro y pequeñas empresas en México son:

- De tipo familiar y el dueño aporta el capital para las operaciones de la empresa.
- La mayoría no cambia de lugar donde ofrece sus productos, conservan su mercado local y tienen trato directo con los clientes.
- El mercado es local o regional.
- No cuenta con un apoyo financiero por parte de alguna institución financiera privada.
- Generalmente crece a través de la reinversión.
- Las actividades que se realizan se concentran en el dueño.

- Carece de una estructura formal para todas las áreas.
- La contabilidad y el aspecto financiero se lleva a cabo de manera externa.
- Las áreas más fuertes son las de ventas y producción, ya que es importante tener contacto con los clientes para conocerlos y conocer el producto que se ofrece.
- El dueño interviene como administrador independiente donde él mismo opera y dirige todas las acciones.
- La función de control es casi desconocida por el dueño de la pequeña empresa y no existen procedimientos ni normas que ayuden a asegurar el éxito.

Otras características de acuerdo con Rodríguez (2001) son:

- Se utilizan sistemas de producción tradicionales y en un 40% son procesos automatizados.
- Sostienen relaciones con proveedores, clientes, bancos y gobierno.
- En cuanto a la administración, existe el problema de que el administrador tiende a generalizar, esto no permite llevar a cabo una adecuada función tanto administrativa como de gestión en las operaciones de la empresa. Por lo cual se hace necesaria una capacitación.
- Existe problemática en relación con los recursos humanos.
- Exceso de controles por parte del gobierno.
- Falta de seriedad de los proveedores.
- Problemas de calidad y escasez con respecto a las materias primas.
- La toma de decisiones es centralizada.
- La planeación es casi inexistente.
- En relación con la administración de personal, existe una actitud pasiva, ya que para el reclutamiento, selección, contratación y capacitación se usan soluciones informales.
- La información para llevar a cabo las operaciones la obtienen de visitas al extranjero, revistas especializadas, información de clientes, cursos de técnicas administrativas y los aspectos financieros con industriales y banqueros.

Es importante mencionar que el caso de estudio se encuentra dentro del Estado de Oaxaca por lo que pertenece a la región sur-sureste de México, la cual esta conformada por los estados de Puebla, Campeche, Chiapas, Oaxaca, Quintana Roo, Tabasco, Tlaxcala, Veracruz y Yucatán.

De acuerdo con Hernández (2005) esta región tiene como características principales:

- Predominan las industrias manufacturera, textil y hotelera.
- Es un mercado donde la mayoría de compañías son pequeñas y medianas.
- En cuanto a empleo, estos negocios son más pequeños que en el resto del país.
- Las empresas presentan falta de financiamientos.

Las características de las empresas de esta región, de acuerdo con Rodríguez (2002) son:

- Las empresas tienen un desconocimiento del mercado.
- Carecen de buena infraestructura.
- No tienen una adecuada cultura empresarial.

Una pequeña empresa también sufre los efectos de una economía más globalizada, sin necesidad que sea exportadora, ya que es un sistema abierto; pero también una empresa puede influir en su entorno cuando se introducen nuevos productos, mediante la publicidad y en el servicio que se ofrece en la comercialización (Montaño, 2000).

Para que las empresas mexicanas puedan enfrentar los cambios, una opción es dirigirse hacia el cliente, tomando en cuenta aspectos como la producción a bajo costo, la generación de un servicio como complemento de los productos que se ofrecen, la anticipación a los cambios, calidad, considerándola como la eliminación del desperdicio y finalmente hacer que el cliente perciba un alto valor sobre los productos y servicios (López, 2000).

1.2.1 Panorama de la situación actual de la administración de negocios en las micro y pequeñas empresas en Huajuapán de León, Oaxaca

Hujuapán de León se encuentra dentro de la Región Mixteca Baja, en donde el 66% de las personas se dedican al comercio, en esta región, “el 69.41% son microempresas, el 27.06% son pequeñas, el 2.35% son medianas y el 1.18% son grandes empresas. Las pequeñas empresas se encuentran representadas principalmente por: pastelerías, panaderías, empresas de transporte, purificadoras de agua y mueblerías” (Rocha, 2004:90).

De acuerdo con Rocha (2004), dentro de las causas por las que mueren las pequeñas y medianas empresas maquiladoras en Huajuapán de León están:

- Inconformidades de las mujeres porque su trabajo es considerado de menor valor.
- Problemas de comunicación.
- Carencia de iniciativa, creatividad, aspiraciones de superación personal y profesional por parte del personal.
- Pérdidas de producción por la generación de tiempos muertos.
- Explotación y violación a los derechos humanos de los trabajadores.
- La falta de concientización en los empleados sobre la misión de la empresa.

Para evitar las causas que llevan a la muerte a estas empresas, es necesario brindar motivación al personal para que tenga más iniciativa, ganas de superarse y se sienta parte importante de la organización; así como una adecuada comunicación con la finalidad de que estos empresarios conozcan las necesidades y características del personal para que puedan obtener lo mejor de éste y le brinden buenas condiciones de trabajo.

De manera general, el 64.71% de las empresas en el distrito de Huajuapán de León han tenido una evolución, mientras que el resto ha permanecido sin crecimiento (Rocha, 2004).

De acuerdo con Rocha (2004), las características de las micro y pequeñas empresas en Huajuapán de León son:

- El 38.82% de los empleados lleva menos de 5 años trabajando en las empresas.

- El 71.76% de las empresas son administradas por los fundadores.
- En un 57.6% son empresarios con un régimen autoritario.
- El 75.29% conoce el tipo de empresa que tiene así como su misión, sin embargo carecen de documentos que respalden esto.
- En un 65.88% no llevan a cabo un buen proceso administrativo.
- El 76.47% no realizan una planeación.
- En un 52.94% de las empresas no reciben capacitación.
- El 71.76% utiliza la motivación psicológica o económica.

De acuerdo con Ortiz_León (2003), las características de las micro y pequeñas empresas de Huajuapán de León y Chilapa de Díaz¹ de los sectores industrial y de servicios son:

- Empresas que han crecido con sus propios recursos.
- Son administradas de forma empírica.
- Los dueños no cuentan con una formación académica de tipo empresarial.
- En un 72.5% no preparan plan de negocios antes de iniciar sus operaciones.
- El 86.3% consideran objetivos a mediano y largo plazo.
- No tienen altos niveles de inventarios.
- El 34% se caracteriza por ofrecer calidad, el 31% por el producto o servicio que ofrece, el 23% por la atención que brinda a los clientes, el 8% precios bajos y el 4% la higiene.
- El 87% cuenta con equipo y maquinaria para laborar.
- Satisfacen a una economía local.
- Tienen problemas para obtener información respecto a créditos, pues el 79% de las empresas desconoce esto.

En Huajuapán de León la mayoría de las empresas son micro y pequeñas por lo que son de gran importancia, pues son una fuente de generación de empleos y el medio para hacer crecer la economía de esta ciudad, por ello este estudio pretende mejorar un aspecto de éstas para que tengan más oportunidad de sobrevivir y trascender.

¹ Municipio que pertenece al distrito de Teposcolula en la Región Mixteca.

1.3 Tendencias de la Administración de Negocios

La administración es un proceso porque mediante una serie de actividades interrelacionadas se logran los objetivos de la organización. Los administradores trabajan con y por medio de otras personas. El término personas comprende no sólo a los empleados que laboran en la empresa sino también a los clientes, proveedores, representantes sindicales y otros². Estas personas proporcionan bienes y servicios o bien utilizan el producto o servicio de la organización. Hammer y Champy (1997) definen un proceso como un sistema de actividades que, tomadas en conjunto, generan un resultado del valor al cliente. La administración de un negocio tiene que llevar a éste a ser competitivo volviendo más ágil a la organización, así como lograr un trabajo que esté más cerca del cliente para saber cuáles son sus preferencias y cómo complacerlas (Underdown et al., 2002).

Administrar es una actividad que se realiza en todo tipo de empresas y en todos los niveles, por lo tanto el administrador tiene la responsabilidad de tomar decisiones necesarias que permitan a los individuos hacer mejores contribuciones a los objetivos planteados por la alta gerencia de manera general en la organización (Koontz, 2001).

En la actualidad existen cinco escuelas de pensamiento que los ejecutivos y académicos consideran como modelos de administración para el siglo XXI y que Drucker escribió : administración por objetivos; organización del aprendizaje que significa el trabajador con conocimientos; reingeniería que comprende la identificación de la etapa tradicional, de transición y transformación; arquitectura de organización, basándose en la idea de que el diseño estructural sigue un propósito estratégico y competencias centrales que consiste en la excelencia del conocimiento central (Flaherty, 2001).

El outsourcing o la contratación por fuera de la empresa, formación de alianzas con otras empresas, el reemplazo de la autoridad por la información, el individuo responsable de su persona y no dependiente de la compañía, la organización plana, concentración en el desempeño del personal, así como el conocimiento de las capacidades de hombres y

² Se refiere a personas como consultores, gobierno.

mujeres a quien se les asignan tareas, saber qué información se necesita para servir a los clientes y el poder traducirlo a responsabilidad, son prácticas administrativas que cobran importancia actualmente cuando las empresas intentan convertir la turbulencia en oportunidad (Drucker, 1996).

“El éxito de una empresa depende, en gran medida, de su conocimiento de técnicas administrativas modernas y de la capacidad para ponerlas en práctica”(Rodríguez, 2001:49).

1.4 Importancia de la Administración de Recursos Humanos

Todas las organizaciones están compuestas por personas encargadas de aprovechar al máximo los recursos tecnológicos, financieros, materiales, entre otros; el éxito o fracaso de una empresa en gran parte depende de la labor que realiza el personal, ya que si éste no se encuentra debidamente capacitado o con la suficiente motivación, la consecución de objetivos no se daría. Además, la riqueza y el bienestar generado en cada sociedad depende del elemento humano que opera dentro de una organización. Por esta razón se hace indispensable e importante una buena Administración de Recursos Humanos, entendiéndose ésta como aquella que busca el mejoramiento del desempeño y de todo lo que el personal aporta a la organización. Otra definición de Administración de Recursos Humanos alude a los conceptos y técnicas requeridas para desempeñar adecuadamente lo relacionado con el personal o a la gente del trabajo administrativo. Esta área no se puede señalar exactamente cuando surge, ya que toda asociación humana desde la antigüedad ha utilizado técnicas para la especialización del trabajo y de las tareas. Sin embargo al principio de la revolución industrial se generó el estudio científico del trabajo y los trabajadores; y al incrementarse en las empresas tanto el trabajo como el personal, se hace necesaria la creación de la especialización en recursos humanos (Werther y Davis, 1999).

A través del tiempo en la administración han surgido diferentes teorías las cuales determinan la forma de diseñar y administrar los recursos humanos; dentro de las que más destacan están la teoría X (Industrialización clásica 1900-1950) y la teoría Y (Era de la información a partir de 1990), la primera es de tipo tradicional y se caracteriza por ver al factor humano como: pasivo, negligente, resistente a los cambios, irresponsable y exigente a los beneficios económicos, sujeto a rígidas normas y reglamentos de control. La segunda considera que el hombre no es pasivo y posee motivación básica, capacidad de desarrollo, estándares adecuados de comportamiento y tiene capacidad para asumir responsabilidades. Entre estas dos etapas se encuentra la Industrialización neoclásica y abarca de 1950-1990, en donde se trata a las personas como recursos organizacionales que deben ser administrados.

Posteriormente Ouchi, aparece con una teoría llamada Z donde muestra que la productividad es más cuestión de administración de personas que de tecnología (Chiavenato, 2000).

Por otra parte, Elton Mayo contribuyó a sentar las bases psicológicas de la administración referentes a las relaciones humanas como un factor que influye en la organización. Los diversos estudios que Mayo realizó en la planta de Western Electric, ubicada en Hawthorne, cerca de Chicago, permitieron identificar tres aspectos fundamentales en una organización: a) La participación de los empleados en el buen funcionamiento de una empresa, b) la comunicación con el personal por medio de la entrevista para detectar problemas que afectan a la empresa y c) la influencia de los grupos informales en la productividad (Hernández, 1997).

En la actualidad en las empresas el rol del personal ha ido cambiando, pues están incursionando en nuevos mercados y se enfrentan a otros competidores por lo que se hace necesario contar con personal que responda a los cambios, sea competente, y pueda satisfacer las necesidades de los clientes (Butteriss 2001). Sin embargo han surgido técnicas y herramientas para auxiliar a la administración de personas como es el empowerment.

1.5 Estrategias empleadas para mejorar la administración de negocios

En las últimas décadas, los gerentes han estado buscando cada vez más formas de cómo realizar prácticas eficientes en la organización del trabajo, para promover la integración, la mejora continua y aprender en los niveles individuales y de toda la organización (Burnes et al., 2003). Como respuesta a lo anterior, han surgido nuevas estrategias o técnicas que se han implementado para mejorar la administración del proceso de negocios, con la finalidad de reducir tiempo y costo de desarrollo de sus productos, así como mejorar la calidad de estos. Entre ellas figuran Justo a Tiempo (JIT por sus siglas en inglés), la Reingeniería en los Procesos de Negocios (BPR por sus siglas en inglés), Planeación de los Recursos de la Empresa (EPR por sus siglas en inglés), Outsourcing, Calidad Total, Seis Sigma, Benchmarking y Empowerment, las cuales se muestran en la Tabla 1.1.

Tabla 1.1. Estrategias empleadas en la administración de negocios.

ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
JIT	El JIT es una filosofía Japonesa que busca reducir todo tipo de desperdicio, en donde desperdicio se define como todo tipo de actividad que no le agrega valor al producto. En el JIT los proveedores entregan la materia prima de alta calidad justo a tiempo para que se ensamble de tal manera que no exista un inventario y no se generen costos (Koontz, 2001).	Reduce el inventario. Disminución de costos. Reduce tiempos. Mejora la calidad de los productos y servicios. La empresa se vuelve flexible. Reduce defectos. (Koontz, 2001).	Los proveedores pueden fallar y ocasionar pérdida en la producción. No hay una inspección minuciosa de la calidad de materias primas. Se requiere de control en el proceso. (Jiménez, 1999).
Outsourcing	El Outsourcing consiste en delegar algunas funciones no	Se reducen costos. Permite a la empresa	La empresa pierde contacto con las nuevas tecnologías.

	fundamentales a proveedores de servicios especializados y eficientes, con la finalidad de reducir costos y mejorar la organización de la producción (Franceschini et al., 2003).	responder rápidamente a los cambios. Ayuda a redefinir a la empresa. Aumenta la flexibilidad en la organización. (Franceschini et al., 2003).	El proveedor externo puede hacer su propio negocio con productos de la empresa. Pérdida de control sobre la producción. Costos altos (Díaz, 2006).
BPR	La BPR consiste en el rediseño radical de los procesos de negocios de la empresa para obtener mejoras en cuanto a desempeño, costos, calidad, servicio y rapidez (Koontz, 2001, Abonce, 1996).	Reducción de tiempos Reducción de costos Mejora de la calidad de los procesos de negocios (Koontz, 2001, Abonce, 1996).	Se requiere de personal capacitado Es necesario un cambio en la organización (Abonce, 1996).
ERP	Chen (2001) define al ERP como un sistema que integra todos los procesos que lleva a cabo el negocio como comercialización, ventas, recursos humanos y finanzas, y tiene como finalidad la disminución del inventario, productividad mejorada y un ciclo financiero reducido.	Se pueden acelerar los procesos del negocio. Reducción de costos. Se mejora la satisfacción de clientes y la calidad. Medir los resultados continuamente. (Sánchez, 2000, Tapia, 2005).	Inadaptación de los paquetes de software con la organización. Muchas veces pocos usuarios entienden la funcionalidad de esta técnica. Las pequeñas y medianas empresas no tienen la capacidad para pagar la implementación de ERP (Sánchez, 2000, Tapia, 2005).
Calidad Total	La calidad total es una filosofía orientada a la satisfacción total del cliente, normalmente es	El logro de mejoras en un corto plazo.	Cuando los gerentes son conservadores, este proceso puede ser muy largo.

	un compromiso a largo plazo de la compañía con la mejora continua (Feigenbaum, 2001, Koontz y Wehrich, 2001, Abonce, 1996).	Reducción de costos Incrementa la productividad Elimina procesos repetitivos (Clery, 2002).	Se requiere de la participación de todo el personal. Se requiere de inversiones importantes. (Clery, 2002).
Seis Sigma	De acuerdo con Anthony y Banuelas (2002) y Evans (2000), Seis Sigma es una metodología formal y disciplinada para definir, analizar, medir, mejorar y controlar procesos. La idea fundamental de este proceso de mejora es reducir continuamente variaciones en los procesos. En términos de negocios, Seis Sigma es una estrategia de mejora del negocio que busca aumentar ganancias, reducir desperdicio, reducir el costo de calidad y mejorar la eficacia y eficiencia de las operaciones que satisface o supera las necesidades o expectativas del cliente.	Mejora la satisfacción del cliente. Reduce defectos en productos y servicios. Reduce tiempos (León, 2003, Anthony y Banuelas, 2002, Evans, 2000).	Se debe tener una colaboración de toda la organización. Se requiere de personal capacitado. (León, 2003).
Benchmarking	La definición y clasificación de benchmarking varía de acuerdo al autor, tiempo y los criterios considerados, pero básicamente es el proceso de evaluar y aplicar las mejores prácticas de la industria	Mejora la calidad Mejora los procesos Es aplicable a cualquier proceso. Auxilia en la fijación de metas, objetivos y diseño de estrategias.	Se requiere de recurso humano capacitado. Es un proceso largo. En ocasiones resulta muy costoso.

	llevando a mejorar la calidad y la competitividad de las compañías (Kyrö, 2003, Koontz y Weihrich, 2001, Abonce, 1996).	(Kyrö, 2003).	(Kyrö, 2003).
Empowerment	Empowerment es un proceso que ofrece mayor autonomía a los empleados compartiendo con ellos información relevante y dándoles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral (Davis y Newstrom , 2000).	Se incrementa la participación del personal. El personal toma decisiones para resolver problemas en su área de trabajo. La atención esta dirigida hacia la calidad. (Wilson, 1999).	Se requiere de un cambio en la organización. Se requiere de personal capacitado. Cuando los gerentes son conservadores, este proceso puede ser muy largo. (Wilson, 1999).

Fuente: Elaboración propia

El JIT es una filosofía japonesa muy importante para reducir todo tipo de desperdicio, pero requiere que las operaciones de la empresa sean flexibles y sobre todo que tengan un sistema celular de manufactura (Singh, 1995). El Outsourcing es otra práctica que han llevado a cabo grandes compañías para reducir costos al contratar empresas externas que les provean algún producto o servicio. El BPR por otro lado busca eficientar las operaciones por medio del rediseño de los procesos de negocios. El ERP se enfoca a la administración de todos los recursos materiales de la empresa, con la finalidad de mejorar la calidad, reducir costos y tiempo. Mientras que la Calidad Total (TQM) es una orientación para mejorar la competitividad, eficiencia y flexibilidad de una compañía como un todo, para esto se requiere de un cambio en toda la organización. Seis sigma es una estrategia de negocio y un proceso sistemático para reducir los defectos o variaciones de calidad en productos o servicios. El Benchmarking, en general, es un proceso para evaluar y aplicar buenas prácticas para mejorar la calidad, competitividad y desempeño en una compañía para lo cual se hace necesario tener personal capacitado. Finalmente, el término Empowerment se le ha asociado con la Administración de la Calidad Total y la Administración de Recursos Humanos. Esta técnica tiene diversos enfoques y para su

implementación se requiere de tener personal capacitado y generar un cambio en la organización.

De acuerdo a lo anterior, la técnica que más se adecua al problema planteado en esta tesis es el empowerment, pues es la única que se enfoca al elemento humano y el aspecto que se busca mejorar es la calidad de atención al cliente; esta herramienta puede ser la base para lograr la participación y compromiso del personal, con la finalidad de preparar a la empresa para que en un futuro tenga la posibilidad de adoptar alguna otra técnica enfocada al proceso de producción o administrativo y la implantación de ésta resulte más fácil, pues el personal estará dispuesto a colaborar.

1.6 Teoría del empowerment

A continuación se describe con detalle todo lo relacionado con esta herramienta de la administración, enfocada al elemento humano.

1.6.1 Definición de empowerment

La creciente competencia, en combinación con las exigencias del consumidor en cuanto a calidad, flexibilidad, rapidez, funcionalidad y bajos costos, han puesto en un estado de incertidumbre y alerta no sólo a las organizaciones, sino también a las personas implicadas en éstas. Esto sugiere una técnica de administración: el empowerment (Wilson, 1999).

Particularmente, en Huajuapán de León también se observa un crecimiento tanto poblacional como económico, constantemente surgen empresas de diversos giros que se vuelven competencia para las que ya existen, ocasionando que los clientes adquieran sus productos y/o servicios en el lugar donde les ofrecen mejores precios, atención y ubicación. Las empresas que logran satisfacer a los clientes son las que generalmente prevalecen en el mercado y las demás tienden a desaparecer.

Por lo anterior, las organizaciones tendrán que llevar a cabo una serie de rápidas transformaciones, deberán cambiar su estilo y la manera en que se dirigen de acuerdo con los cambios de ambiente en los cuales tendrán que trabajar, debido a estas exigencias surge el empowerment como una forma de dirigir la organización del siglo XIX (Wilson, 1999).

De acuerdo con Wilson (1999) empowerment es un proceso iniciado por los gerentes que captan las ideas y los deseos de todos los empleados de la empresa permitiéndoles que desarrollen la totalidad de sus talentos y habilidades para la consecución de sus propias metas de trabajo y desarrollo profesional.

Empowerment es el hecho de delegar responsabilidad y autoridad a los trabajadores, además de conferirles el sentimiento de que son dueños de sus propios trabajos; no significa dar poder al personal sino reconocer su poder (Herrera, 2002).

En otra definición, empowerment es dar y adquirir en forma continua y permanente el poder del conocimiento (Di Castri, 2004).

De los diferentes conceptos de empowerment se destacan palabras clave como: poder, control, delegar y responsabilidad.

“Poder es dominio, autoridad, tener facultad o capacidad” (García, 2003: 448).

“Control es un proceso que comprueba, inspecciona y examina los resultados habidos y los orienta hacia un objetivo determinado” (Paulet y Santandreu, 1997:34).

“Delegar no es otra cosa que obtener resultados a través de los esfuerzos de terceras personas, es la cualidad gerencial básica y esencial” (Jenks y Nelly, 1989:13).

Responsabilidad es la capacidad de responder de los actos que alguien ejecuta o que otros hacen (García, 2003:506).

1.6.2 Características de empowerment

De acuerdo con Wilson (1999) las características del empowerment son:

- Integra todos los recursos, capital, manufactura, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo y a su gente, haciendo uso de comunicación efectiva y eficiente para lograr así los objetivos de la organización.

Para lo cual se necesita que el liderazgo sea participativo, la responsabilidad compartida, seguir un mismo propósito, una eficiente comunicación, tener clara la visión de la empresa, dar importancia a los talentos creativos y a la respuesta rápida ante las oportunidades.

- Los miembros, equipos de trabajo y la organización, tienen completo acceso y uso de información crítica, poseen la tecnología, habilidades, responsabilidad y autoridad para utilizar la información.

La comunicación debe ser efectiva, por lo que las personas deben de estar informadas de todos los temas que afectan a sus trabajos y a la empresa, así mismo pueden tener una retroalimentación de sus opiniones.

- Se crea un ambiente de compromiso, energía e interés; todo el personal lucha por alcanzar la excelencia en las actividades que realizan.
- Se llevan a cabo esfuerzos por mostrar los talentos y habilidades de todo el personal y surge la innovación en todos los niveles.
- Se necesita un alto nivel de confianza, pues las personas están dispuestas a correr riesgos e intentar cosas nuevas.
- Todo el personal está involucrado en las decisiones que les afectan en sus puestos, pues existe el sentimiento de que su trabajo les pertenece.

Se ofrece capacidad de decisión a las personas dentro de sus puestos de trabajo, y se orientan las energías hacia el cliente, por lo que se ofrece un excelente servicio. Para tomar decisiones es necesario que se cuente con una visión clara de la dirección que lleva la empresa y los valores para tener una guía.

- También se eliminan estructuras y procedimientos antiguos que no permitan lograr los objetivos de la herramienta y los talentos y habilidades de cada persona están orientados a la consecución de objetivos.
- Los sistemas de recompensa y reconocimiento son de gran importancia, pues desarrollan orgullo y autoestima al personal.

La herramienta empowerment busca que las personas se sientan orgullosas de sus logros y contribuyan con más facilidad a el logro de los objetivos organizacionales.

- Una característica importante del empowerment es la difusión del trabajo en equipo.
- Es conveniente que se tengan claras las responsabilidades de cada puesto y de las maneras en que se va a medir el desempeño, como puede ser una retroalimentación del rendimiento, sugerencias para mejorar, entre otras.

Finalmente, “a través del empowerment se quiere conseguir que cualquier persona o empresa reaccione en forma crítica, distinta y autónoma según sus propias características, percepciones, aspiraciones y potencialidades diversas y piense por ella misma” (Di Castri, 2004:7).

1.6.3 Empowerment dirigido a la calidad

Para analizar el concepto de empowerment dirigido a la calidad, se hace necesario definir los siguientes términos:

Calidad:

“Total de los rasgos y características de un producto o servicio que se relacionan con su capacidad para satisfacer determinadas necesidades” (Franklin, 2000:546).

Servicio:

“Es una acción utilitaria que satisface una necesidad específica de un cliente” (Sandoval, 2002:64).

En la actualidad el servicio es considerado como un extra al producto que se ofrece para el caso de las empresas de producción. “La calidad en los servicios depende en gran parte del personal que labora en una empresa” (Palafox, 2003:16). Para ello se tiene que escoger a un tipo adecuado de personas y comprender que no son los procesos sino las personas las que proporcionan el servicio, así mismo darles poder a éstas para que tomen decisiones dentro de sus puestos, para lograr esto es necesario capacitarlas de manera adecuada. Y también se requiere de un alto nivel de compromiso y participación (Foster, 2001).

De acuerdo con Desatnick (1990), las características más importantes que debe tener la atención al cliente son:

- La labor debe ser empresarial con espíritu de servicio eficiente, sin desgano y con cortesía.
- El empleado debe ser accesible, no permanecer ajeno al público que lo necesita.
- El público se molesta enormemente cuando el empleado que tiene frente a él no habla con claridad y utiliza un vocabulario técnico para explicar las cosas.
- Se debe procurar adecuar el tiempo de servir no a su propio tiempo, sino al tiempo que dispone el cliente, es decir, tener rapidez.
- Es muy recomendable concentrarse en lo que pide el cliente, si hay algo imperfecto, pedir rectificación sin reserva. El cliente agradecerá el que quiera ser amable con él.
- La empresa debe formular estrategias que le permita alcanzar sus objetivos, ganar dinero y distinguirse de los competidores.

Desde este enfoque, empowerment se basa en la orientación de las habilidades de los empleados para mejorar la calidad de los productos y servicios que se suministran a los clientes (Wilson, 1999).

A los individuos y equipos se les otorga responsabilidad acerca de la calidad de los productos y servicios que se ofrecen, así como se les confiere el desarrollo de soluciones creativas de tal manera que se mejoren métodos, procedimientos y productos que ya

existen; para lo cual es necesario que se produzca un cambio de actitud de las personas hacia el trabajo (Wilson,1999).

Las ventajas que se obtienen de acuerdo con Wilson (1999) son:

- Mejora en la calidad de los productos y los servicios de la organización.
- La atención está dirigida hacia la calidad.
- Establece relaciones constructivas con clientes externos.
- Enfatiza la importancia del cliente interno.
- Edifica una cohesión y trabajo en equipo en el lugar de trabajo.
- Da a los empleados el significado y el control de sus trabajos.
- Introduce procedimientos y medidas racionales en sus trabajos.

1.6.4 Organizaciones que han aplicado empowerment

El empowerment ha sido aplicado con éxito en empresas como General Motors Corporation, desarrollando un programa de organización descentralizada donde cada división toma sus propias decisiones, partiendo del supuesto que un liderazgo dictatorial en una industria causa profundos problemas para la moral interna del negocio, esto fue lo que llevó a esta compañía a la primera posición en la industria automotriz norteamericana (Chiavenato, 1997).

Grupo Industrias Resistol (GIRSA) trabaja con la ideología de que para alcanzar el objetivo de que las empresas del grupo sean capaces de producir con calidad, sean productivas y competitivas, es posible lograrlo a través del involucramiento de todas las personas que participan. La empresa ha facultado al personal para que participe en la toma de decisiones lo que ha logrado que GIRSA sea competitiva en Latinoamérica y en el entorno globalizado, así mismo han logrado la certificación ISO 9000 y ha mejorado los sistemas de atención a clientes (Koontz y Weihrich, 1999).

Hotel Ritz Carlton, en esta empresa se promueve el empowerment de los empleados dándoles la oportunidad de incurrir en una cantidad monetaria designada de tal manera que el personal pueda garantizar la atención a los clientes y éstos queden satisfechos. También se alienta a los empleados a realizar recomendaciones de mejora en la calidad. Esta compañía ha sido merecedora en Estados Unidos del premio Nacional de calidad Malcolm Baldrige (Koontz y Weihrich, 1999).

La planta fabricante de alimentos procesados de Kraff, situada en Dover, Estados Unidos, en esta empresa se instruye al personal operativo sobre fundamentos del negocio, existe un programa de comunicación interna, hay dos revistas internas y un circuito cerrado de televisión y se proporcionan cursos, todo esto con el propósito de que toda la organización comparta la información y cada uno pueda tomar decisiones acertadas (Bonilla, 1999).

Cabe destacar que el empowerment no solo ha funcionado en grandes empresas como es el caso de las comunidades indígenas en Chile, consideradas como pequeñas empresas, en donde el empoderamiento³ o empowerment considerado como la antítesis del paternalismo, aumenta las capacidades existentes de una persona o grupo social. Relacionando este concepto con el capital social que poseen estas comunidades, específicamente en las Minas de Huimpil (20 familias) y Añilco (48 hogares), empoderar significa cambiar las relaciones de poder a favor de aquellos que previamente ejercían poco poder en sus propias vidas, es ganar control. Obviamente, los grupos y comunidades que cuentan con gran capital social en sus varias manifestaciones pueden cumplir mejor y más rápidamente con las condiciones del empoderamiento.

Esto se hace en estas comunidades para lograr la participación activa de comunidades indígenas en el desarrollo rural, específicamente en la toma de decisiones microregionales y regionales. Por otra parte puede ayudar a la situación económica de microempresas y hogares campesinos. La adecuada detección de este activo puede aportar potencial de la pequeña empresa familiar, especialmente en comunidades rurales (Durstun, 2002).

³ En esta investigación se utiliza el término empoderamiento como sinónimo de empowerment.

En México, las empresas que han implementado empowerment a través de sistemas participativos son: Industrias John Deere S.A. de C.V. (Plantas Monterrey, Santa Catarina, Saltillo y Torreón), Cervecería Cuauhtémoc y Moctezuma (Plantas en todo el país), Galvak (Planta Monterrey), General Motors Complejo Ramos Arizpe y Ford (Planta Hermosillo y Chihuahua)⁴.

Cada una de estas organizaciones grandes y pequeñas han tenido beneficios que les han permitido crecer y lograr ventajas competitivas.

1.7 Conclusión del capítulo

Este capítulo presentó la información o teoría escrita que respalda la presente investigación. De manera general, las micro y pequeñas empresas se caracterizan principalmente porque no llevan practicas administrativas de manera formal y carecen de personal capacitado, esto se presenta tanto a nivel nacional como en la ciudad de Huajuapán de León. Por otra parte las tendencias de la administración de negocios apuntan a que éstos deben ser más competitivos para lo cual tienen que adoptar nuevas practicas para hacer eficientes los procesos; como consecuencia de esto han surgido técnicas o estrategias para ayudar a las empresas como: JIT, Outsourcing, Seis Sigma, BPR, ERP, Benchmarking, TQM y Empowerment. De éstas la que se enfoca a mejorar aspectos del elemento humano es el empowerment, por esta razón en esta investigación se utiliza esta técnica, la cual ha sido implementada con éxito tanto en empresas extranjeras como en México. A continuación se presenta el capítulo 2 de la metodología de la investigación.

⁴ Información proporcionada por el Dr. Ricardo Flores Zambada, quien ha trabajado en estas empresas. Profesor Investigador, EGADE-Monterrey

CAPÍTULO

2

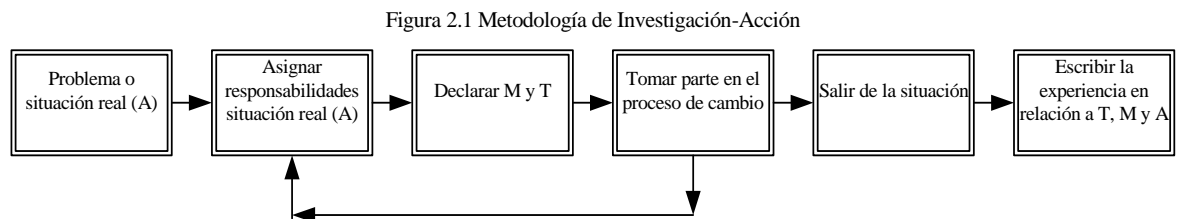
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Introducción

Este capítulo presenta una descripción detallada de la metodología de la investigación (Investigación_ Acción) que se utiliza en esta tesis, con la finalidad de describir cada uno de los pasos ordenados que se llevaron a cabo para dar una resolución al problema de la pequeña empresa de estudio. Posteriormente se explican las técnicas utilizadas para la construcción del modelo conceptual (TAFS y FTA), finalmente se describe el método de muestreo utilizado para la aplicación de cuestionarios a clientes.

2.2 Metodología de la investigación

Para la realización de esta investigación se utilizó la metodología de Investigación-Acción (Figura 2.1) propuesta por Checkland and Holwell (1998), en donde se destaca que no es útil formular hipótesis en las ciencias sociales, debido a que éstas van cambiando a través del tiempo.



Fuente: Checkland, p. Holwell, Sand ; (1998), "Action Research: Its Nature and Validity", Systemic Practice and Action Research, Vol. 11, No. 1.

Este método consta de seis pasos:

1. Identificar un problema real (A)

El problema que se identifica debe ser de una situación real y se escribe en los términos de la literatura de una disciplina, pero la preocupación temática es menos rigurosa y restringida.

Para el caso de esta investigación el problema identificado es la falta de participación y compromiso del personal, lo cual afecta notablemente la calidad de atención que se ofrece al cliente en las empresas.

2. Declarar las responsabilidades del investigador durante el trabajo.

En este paso se describe la competencia que se tendrá durante la investigación-acción, explicando las responsabilidades que se tendrán, así como la participación en la situación donde se encuentra el problema, también puede llevar una lista de los participantes, las fuentes de donde se obtendrá información y la preocupación temática de dichos participantes.

En esta tesis participa todo el personal de la pequeña empresa de interés en todos los niveles y el papel que se desempeña es de investigador y especialista. Por lo tanto se tiene la responsabilidad de estudiar la situación, basándose en la observación, la realización de encuestas al personal y entrevistas a la gerencia, así como el desarrollo y propuesta de una posible solución al problema.

3. Declarar la metodología (M) y Teoría (T).

Para intervenir en la compañía de interés se usa una metodología de sistemas suaves, formulada y propuesta por Checkland (1981). Todos los problemas que no se pueden definir con precisión, sobre todo en donde interviene el factor humano, se les conoce como problemas suaves. Mientras que los problemas que se pueden definir con precisión, sobre todo en las áreas de ingeniería y tecnológicas, se les conoce como sistemas duros. En este proyecto se usará el termino área de interés para referirse a la combinación de estos dos tipos de problemas, debido a que en una situación real no hay una división exacta entre los sistemas duros y suaves. La metodología (M) que se usará para intervenir en el área de interés consiste de siete pasos básicos marcados por los siguientes incisos:

a) Problema o área de interés no estructurado

Los problemas y oportunidades deben identificarse en la diversidad de información escrita, verbal, observaciones directas o en alguna otra fuente de información, es un aspecto del mundo real que requiere de un análisis.

En el caso de estudio, el área de interés es la calidad de atención al cliente que ofrece la pequeña empresa del sector manufacturero de la ciudad de Huajuapán de León.

b) Problema o área de interés expresado

En este paso es necesario ponerse en contacto con la situación real y en base a la información obtenida, se forma una impresión del problema mediante una reflexión.

Los datos que se generan en esta investigación son el resultado de la aplicación de cuestionarios a personal y clientes de la pequeña empresa, entrevistas personales al gerente general, observación directa y revisión de documentos existentes en la empresa (solicitudes de empleo del personal y constancias de capacitación), con la finalidad de comprender la situación real y obtener las variables de estudio, de tal manera que permita formular un modelo conceptual acorde a las características de la empresa. De acuerdo a lo anterior, el problema expresado es:

¿Cómo podría el empowerment mejorar la calidad de atención al cliente en una pequeña empresa del sector manufacturero en Huajuapán de León, Oaxaca?

c) Definición de sistemas relevantes

En este paso se derivan las definiciones raíz de los sistemas relevantes, las cuales permiten identificar el aspecto de la actividad humana que requiere atención, así como el sistema que necesitará un análisis subsiguiente. Se recomienda usar el acrónimo CATWOE que significa:

C : Cliente.

A : Actor o participante en el sistema.

T : Transformación o función que realiza el sistema.

W: Visión del mundo.

O : Dueño o el que toma decisiones.

E : Ambiente.

Para el caso particular de esta investigación, este paso tiene modificaciones, pues no se definen sistemas relevantes en la forma tradicional; sin embargo, se tomaron en cuenta las características del CATWOE para la formulación de funciones. Es importante aclarar que cada una de estas últimas tiene un sistema relevante asociado al modelo propuesto. Esta forma de definir sistemas relevantes obedece a que se considera más importante y necesario establecer funciones que realiza el sistema que definir el sistema mismo. Una vez que se ha construido el modelo, se requiere del establecimiento de los sistemas que realizarán dichas funciones.

d) Modelos conceptuales

Para realizar el modelado es necesario salir de la situación real para concentrarse en el área de interés y establecer las actividades mínimas y necesarias que se requieren de acuerdo a la situación, tomando en cuenta la teoría (T) existente. De esta manera se genera el nuevo sistema, a esto se le conoce como modelo conceptual.

En esta tesis, una vez definidas las características relevantes del modelo, se procede a formular el modelo conceptual basado en el empowerment que mejor satisface las necesidades de la pequeña empresa del sector manufacturero en la ciudad de Huajuapán de León. Cabe señalar que para la construcción del modelo se usan dos técnicas: Técnica para el Análisis de Funciones de Sistemas (TAFS) y Árbol de Análisis de Fallas o FTA, las cuales se explican en la sección 2.3 de este capítulo.

e) Comparación entre situación y modelo conceptual

Una vez que se termina de formular el modelo conceptual se compara con la situación real, con el propósito de detectar las diferencias entre el mundo real y el de la teoría o ideal. La comparación se puede hacer por medio de actividades o usando tablas.

En la presente investigación dicha comparación se presenta en el capítulo 4 de esta tesis.

f) Cambios factibles

De acuerdo a las diferencias detectadas en el inciso e), se realizan las recomendaciones o mejoras necesarias para la situación de las empresas.

Este paso se encuentra en el capítulo 4 de esta tesis y las mejoras no se observarán inmediatamente, sin embargo la validez del modelo formulado se evalúa de acuerdo a los resultados que genera la etapa de comparación.

g) Acción para mejorar

Los cambios recomendados en el paso anterior, deben implementarse en la situación real para asegurar una mejora al problema.

Para este caso particular de estudio, la pequeña empresa de interés tendrá la decisión de poner o no en práctica los cambios que se le recomienden para mejorar sus problemas de calidad en el servicio al cliente.

La teoría (T) es aquella que se va a utilizar para tratar de dar solución al problema.

En esta investigación la teoría (T) es todo lo relacionado con la herramienta empowerment, lo cual se describió en el capítulo 1, sección 1.6 de la tesis.

4. Tomar parte en el proceso de cambio

En este paso se interviene en la situación real para ser participante, con la finalidad de producir cambios y mejoras. También se tiene el compromiso a la continua reflexión del proceso de intervención y de los resultados que se obtengan.

En esta investigación solamente se genera el modelo conceptual basado en la herramienta empowerment, así como las recomendaciones para un mejor funcionamiento del modelo con la finalidad de mejorar problemas de participación y compromiso de los empleados y con esto mejorar la calidad de atención al cliente que ofrece la pequeña empresa. Por lo tanto en este proyecto de tesis no se toma parte en el proceso de cambio.

5. Salir de la situación

Consiste en salir de la situación y analizar si la metodología seleccionada y la teoría (T) han producido algún aprendizaje en la situación real.

En esta tesis al no tomar parte en el proceso de cambio, al salir de la situación sólo se analiza la información obtenida y se genera el modelo conceptual.

6. Finalmente se presenta el modelo generado de la investigación, así como las recomendaciones y sugerencias

2.3 Técnicas utilizadas para la realización del modelo conceptual

Se utilizaron básicamente dos técnicas: Técnica para el Análisis de Funciones de Sistemas (TAFS) y la Técnica de Árbol de Análisis de Fallas (FTA o Fault Tree Analysis).

2.3.1 Técnica para el Análisis de Funciones de Sistemas

Para la realización del modelo propuesto se utilizó la Técnica para el Análisis de Funciones de Sistemas (TAFS) (Miles, 1989), el cual consiste en determinar funciones a partir de un verbo seguido de un sustantivo y generar en torno a éstas, tres preguntas, para luego representar las respuestas en un diagrama arboreada. Esta técnica es útil para determinar la interrelación entre funciones cuando se analiza un sistema, producto, proceso o servicio. Las preguntas que se hacen para cada una de éstas son: ¿Por qué? ¿Cómo? y ¿Cuándo? o bien:

- ¿Por qué se realiza esta función?
- ¿Cómo se realiza esta función?
- ¿Cuándo se realiza esta función?

La respuesta a la pregunta ¿Por qué? conduce a lo que se conoce como el nivel jerárquico más alto de funciones, la respuesta del ¿Cómo? lleva a las funciones específicas que deben desempeñarse para lograr el nivel anterior.

Las funciones identificadas se organizan en un diagrama, de izquierda a derecha o de arriba hacia abajo. Las funciones de alto nivel se colocan en el lado izquierdo o superior y las funciones específicas al lado derecho o inferior.

La pregunta ¿Cuándo? se contesta para cada función identificada por las dos primeras preguntas y las respuestas se representan en el diagrama con líneas punteadas, de tal manera que permite analizar y representar las que se desempeñan al mismo tiempo y la relación secuencial de las otras funciones.

Los pasos necesarios para construir un diagrama TAFS son como sigue:

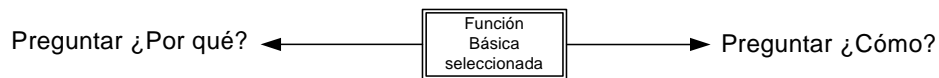
a) Determinación lógica de funciones

1. Preparar una lista de todas las funciones del producto o parte de éste o sistema usando la técnica de VERBO y SUSTANTIVO de identificación de funciones.

2. Escribir cada función en una tarjeta, seleccionando la que representa la función básica. Esta última se determina con la pregunta ¿qué hace el sistema o producto?, después se determina la posición de las tarjetas o funciones (alto y bajo nivel), de acuerdo a las respuestas a las preguntas ¿Por qué? y ¿Cómo?.

A la función básica identificada se aplican las preguntas anteriores para determinar las funciones de la derecha e izquierda (Figura 2.2).

Figura 2.2 Preguntas lógicas ¿por qué? y ¿cómo?



Fuente: Elaboración propia a partir de Miles, L. D., (1989) Techniques of Value Analysis and Engineering, 3rd edition, Published by Eleanor Miles Walker.

Por ejemplo, en esta tesis se generó un modelo que tiene como objetivo ofrecer buen trato al cliente, a continuación se hacen las preguntas:

¿Qué hace el sistema? *Ofrecer buen trato al cliente*

Haciendo las preguntas lógicas:

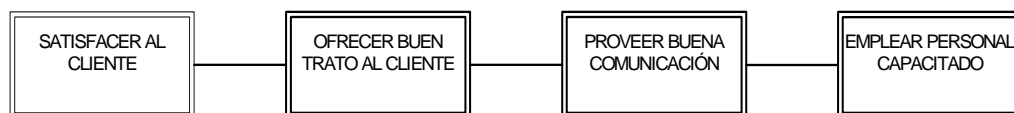
¿Por qué se ofrece un buen trato al cliente? *Para satisfacer al cliente.*

¿Cómo se ofrece un buen trato al cliente? *Al tener buena comunicación con el cliente.*

¿Cómo tenemos buena comunicación con el cliente? *Al tener personal capacitado.*

La Figura 2.3 muestra la interrelación de estas funciones.

Figura 2.3 Interrelación de funciones



Fuente: Elaboración propia con información obtenida del estudio de campo efectuado de marzo a junio de 2004.

Al mismo tiempo se hace la pregunta ¿Por qué?

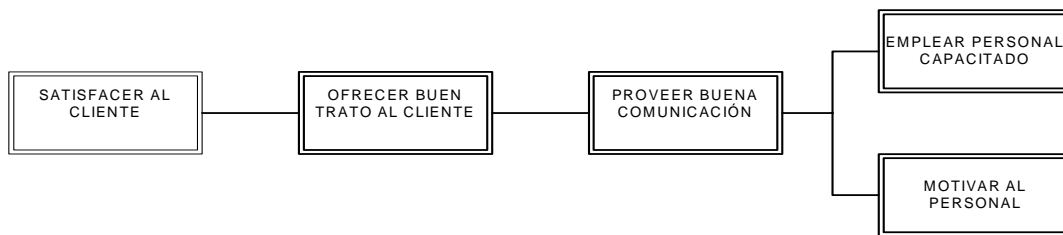
¿Por qué se tiene personal capacitado? *Para tener una buena comunicación con el cliente.*

¿Por qué se tiene una buena comunicación con el cliente? *Para ofrecer buen trato al cliente.*

¿Por qué se ofrece buen trato al cliente? *Para satisfacer al cliente.*

Si alguna función tiene más de una respuesta al ¿cómo?, el diagrama queda como lo muestra la siguiente Figura:

Figura 2.4 Diagrama de básico TAFS



Fuente: Elaboración propia con información obtenida del estudio de campo efectuado de marzo a junio de 2004.

b) Determinación de la ruta crítica

Cuando las preguntas lógicas han sido contestadas para cada una de las funciones, se establece la relación entre las que son de alto y bajo nivel, para destacar de dichas funciones las de más alto nivel. El arreglo de éstas, determina la ruta crítica, como se muestra en la Figura 2.4 . La ruta crítica mostrada por rectángulos de doble línea, identifica las funciones que son el resultado de otras que deben realizarse.

c) Determinación de las funciones de soporte o apoyo

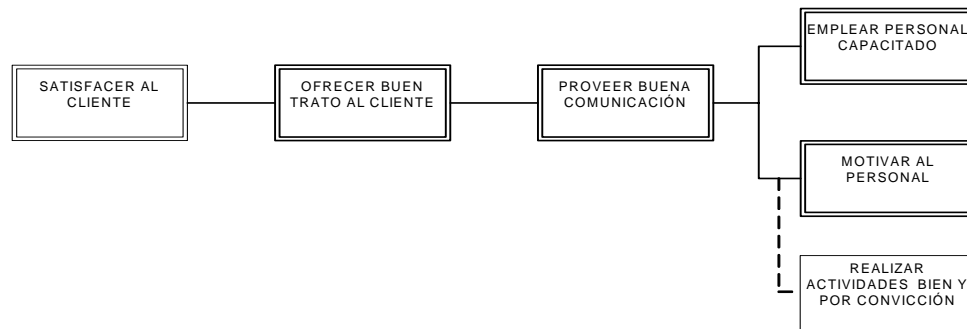
Una vez que la ruta crítica se ha seleccionado y representado, las funciones restantes de la lista deben colocarse en el diagrama contestando la pregunta: ¿Cuándo?.

Se colocan en la misma línea vertical o paralelas a la función básica correspondiente y se representan con una línea punteada que las conecte con la ruta crítica, indicando que son ruta secundarias o de soporte (Figura 2.5)

Para el siguiente ejemplo se hace la pregunta *¿cuándo?* para una función básica:

¿Cuándo se tiene personal motivado? cuando se realizan las actividades bien y por convicción.

Figura 2.5 Ejemplo de una función de soporte en un diagrama TAFS



Fuente: Elaboración propia con información obtenida del estudio de campo efectuado de marzo a junio de 2004.

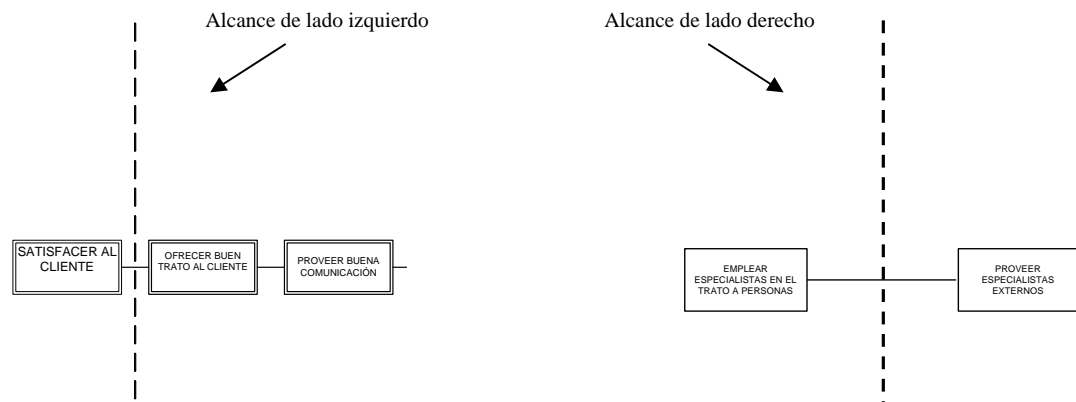
d) Determinación del alcance

El alcance del problema debe definirse, para delimitar el diagrama TAFS a un problema específicamente determinado. La línea de alcance se representa en ambos lados del diagrama; la línea en el lado izquierdo se coloca entre la función básica en consideración y la función básica de más alto nivel. Es decir, la función del lado izquierdo de esta línea vertical, punteada, es la siguiente en el nivel superior sobre la ruta crítica, que no será completamente satisfecha por la solución del problema. Mientras que la del lado derecho de la línea de alcance, es la función básica que debe satisfacerse completamente por el producto o servicio (Figura 2.6).

La línea de alcance del lado derecho del diagrama se dibuja al lado izquierdo de la función que se considera como entrada al sistema o también se le considera como interfase al producto o servicio bajo consideración.

En el siguiente ejemplo el modelo debe cumplir satisfactoriamente *el ofrecer buen trato al cliente*; sin embargo éste realizará parcialmente la función de *satisfacer al cliente*. La línea que determina el alcance del lado derecho es porque se requiere de la función de *proveer especialistas externos* que proporcionen capacitación de manera eventual con el propósito de tener actualizado al personal, se considera una función parcialmente ajena a lo que soluciona el problema porque no se encuentra dentro de la empresa en estudio. La definición del alcance normalmente es arbitraria, por lo que es necesario revisarlo cuando esta completo el diagrama.

Figura 2.6 Ejemplo de la determinación del alcance en un diagrama TAFS



Fuente: Elaboración propia con información obtenida del estudio de campo efectuado de marzo a junio de 2004.

En síntesis, las funciones representadas a la derecha indican cómo se realiza y las de la izquierda por qué se realiza la función seleccionada. Las funciones representadas arriba o abajo de la función seleccionada, indican cuándo se realiza, como se mostró en la Figura 2.5.

Finalmente, si existen partes físicas, se puede indicar cuáles desempeñan las funciones. El diagrama TAFS completo y explicado se muestra en el capítulo 4.

2.3.2 Técnica: Árbol de Análisis de Fallas o Fault Tree Analysis (FTA)

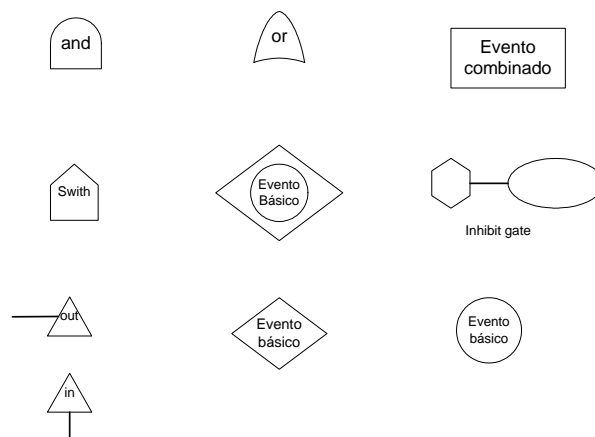
Se utilizó esta técnica para diseñar un sistema de fallas para el modelo conceptual en el que se muestra qué funciones al no ser realizadas tendrán como consecuencia un fallo en dicho modelo (también se presenta y describe en el capítulo 4).

Árbol de análisis de fallas (FTA) (O'Connor 1994), es una técnica de análisis de diseño para la fiabilidad y seguridad que inicia con la consideración de los efectos del fallo del sistema, conocido como evento "superior". El analista procede determinando de qué manera éstos son una consecuencia de eventos o fallos individuales o combinados de niveles inferiores.

Para construir un diagrama FTA se usan símbolos estándar (Figura 2.7), los cuales describen los eventos y sus conexiones lógicas. Éstas últimas se dan entre los eventos fallidos en relación a los eventos superiores. El FTA puede usarse también para cuantificar la probabilidad de fallo del evento superior.

A veces el diagrama FTA puede ser muy simple, mostrando todos los modos de fallo de los componentes del sistema; y se vuelven complejos en sistemas grandes como plantas petroquímicas por lo que se requiere de la computadora para evaluar las fallas (O'Connor 1994).

Figura 2.7 Símbolos estándar para el diagrama FTA



Fuente: O'Connor, Patrick D.T., (1994), Practical Reliability Engineering, John Wiley & Sons, pp. 139-162.

2.4 Método utilizado para determinar la muestra en clientes

Esta investigación se realizó en un caso de estudio, en el cual la pequeña empresa cuenta con cinco sucursales y las encuestas fueron aplicadas a 20 personas incluyendo personal de producción, reparto y de mostrador que son los que laboran para todas las sucursales y se realizó una entrevista al gerente general quien es el propietario.

Para determinar la muestra de clientes a encuestar se optó por un razonamiento cualitativo bajo la justificación de un muestreo no probabilístico, pues para estimar una muestra con miembros que tienen la misma probabilidad de ser encuestados, es necesario definir concretamente el universo de individuos que componen la población bajo análisis. En la presente existen dos ambigüedades:

- 1) No es posible reconocer con exactitud qué individuos cumplen con las características de clientes efectivos y/o potenciales, lo que dificulta el análisis de estratos.
- 2) Considerando el total de la población, cualquier muestra representativa y que sea estimada con las técnicas probabilísticas es desproporcionada porque es superior al total de individuos que reporta el propietario de la empresa en estudio como sus clientes.

Para determinar la muestra de clientes a encuestar se empleó la técnica de muestreo por cuotas basada en el siguiente criterio: la afluencia promedio de clientes que acuden a cada sucursal.

A priori se considera como una opinión favorable del servicio, que los clientes acudan a las diferentes sucursales de la panificadora, sin embargo, como se acepta que el muestreo por cuotas se presta a distorsiones ya que depende del criterio del investigador (Cochran, 1990), en este caso, se buscó darle objetividad a la técnica asignando una cuota proporcional para cada sucursal, determinando un máximo y un mínimo de encuestados acorde con los datos de la afluencia, suficiente para rechazar el juicio establecido inicialmente de acuerdo a las variables contenidas en el cuestionario. Por lo tanto, se

concluye que existe una opinión desfavorable significativa sobre el servicio de cada sucursal en estudio.

Para que pueda rechazarse una opinión desfavorable a partir de la información de la muestra, se plantea un número que no excede de 600 encuestas ajustadas al tipo de investigación social especializada (Pérez, 1987), y distribuidas en cuotas de acuerdo al siguiente razonamiento:

De un 100% que representa el total de personas que pueden ser encuestadas, se toma un 50% a favor (idea de un buen servicio) y un 50% en contra (mal servicio), sin embargo esto no es significativo, para lograr esto se tendría: $50 +1$ y $50-1$, pero no es muy confiable que un elemento determine las opiniones de la parte restante, no es un valor verdadero, tiene que ser más confiable y eficaz, entonces se toma el convencionalismo de 60% para una parte y un 40% para la otra. Para este caso el 60% del total sería la mayoría representativa con un margen de 10% de opiniones en contrario. A esto se le llama máximo relativo.

Para los mínimos relativos de un 100% se toma la mitad, un 50% el cuál se divide en un 25% a favor y un 25% en contra y para hacer un valor más significativo que el otro sería $25+1$ y $25-1$, pero no es confiable que un elemento determine las opiniones de la otra parte restante, por lo que se toma el convencionalismo de 30% para una parte y habría un 5% de margen de opiniones en contrario. Y el 30% se toma del total de personas a encuestar.

En esta investigación se utilizó el caso del máximo relativo. La empresa en estudio proporcionó la información acerca del número de clientes que acude a cada sucursal en un día promedio, y de cada total se tomó el 60%. Esto se muestra en la Tabla 2.1.

Tabla 2.1 Cálculo del total de encuestas aplicadas a clientes

SUCURSAL	TOTAL DE CLIENTES EN UN DIA PROMEDIO	MAXIMO RELATIVO (60%)
1	40	24
2	100	60
3	150	90
4	50	30
5	20	12
TOTAL DE ENCUESTAS		216

Fuente: elaboración propia a partir de la información proporcionada por el gerente de la pequeña empresa.

El total de clientes encuestados es de 216, considerando el máximo relativo de cada una de las cinco sucursales que conforman la pequeña empresa en estudio.

3.5 Conclusión del capítulo

Este capítulo presentó la metodología utilizada para la realización de la investigación, la cual resultó flexible pues permitió su adaptación de acuerdo a las necesidades del estudio, por lo que no se llevó a cabo la implementación del modelo en la situación real. También se mostraron las técnicas empleadas para la construcción del modelo, éstas son de gran utilidad porque permitieron descomponer, analizar y entender el proceso de atención al cliente, así como dar fiabilidad al modelo. Finalmente se describió el método de muestreo para determinar el número de encuestas aplicadas a los clientes de la pequeña empresa, este método se considera el más adecuado, debido a que el producto que se ofrece es de consumo básico y resulta difícil identificar las características de los consumidores efectivos y/o potenciales, así mismo no se puede calcular una muestra probabilística considerando el total de la población porque resultaría un número de encuestas mayor a la cantidad de clientes que reporta el gerente. El siguiente capítulo presenta los resultados obtenidos de la investigación de campo.

CAPÍTULO

3

RESULTADOS DE LA

INVESTIGACIÓN

3.1 Introducción

En el capítulo 3 se presentó una descripción detallada de la metodología de investigación, así como una descripción de las técnicas utilizadas en la construcción del modelo. En este capítulo se presenta una breve historia de la pequeña empresa de estudio, describiendo los problemas que más le preocupan a la gerencia y a los que se enfrentan actualmente. Posteriormente se hace un análisis de los resultados obtenidos en la investigación de campo de acuerdo a las variables directamente relacionadas con la herramienta empowerment y que se utilizaron para el diseño de encuestas. Finalmente se realiza una conclusión mostrando lo más relevante del capítulo.

3.2 Presentación del problema

La presente investigación fue realizada en una empresa del sector manufacturero, dedicada a la producción y comercialización de pan y pasteles.

Por cuestiones de confidencialidad, en la presentación y análisis de resultados se utilizará el nombre ficticio “PANIFICADORA LEO, S.A.”

La empresa se constituyó en 1945, con atención personalizada por parte del propietario y sólo se atendía a los clientes en el turno vespertino, su expendio radicaba en las instalaciones del mercado Porfirio Díaz. El proceso de producción del pan era de forma tradicional, en hornos de adobe y utilizando como combustible la leña.

Por la necesidad de satisfacer mayor demanda de clientes y con mayor rapidez, en 1980, la empresa decide cambiar sus hornos tradicionales a hornos industrializados. En esta época la empresa se consideró líder por no contar con competidores, así mismo inicia su expansión, creando nuevas sucursales con la finalidad de abarcar más mercado.

En la década de los 90's en la ciudad de Huajuapán de León, se crean negocios del mismo giro que se vuelven competencia directa de la empresa. Con la finalidad de ofrecer mejores y nuevos productos de calidad que la competencia, se decide cambiar la

maquinaria por hornos más sofisticados, posteriormente se remodelan las sucursales, se buscan otros proveedores de materias primas de calidad certificada, se aperturan nuevas sucursales y por lo tanto se genera una mayor contratación de personal.

Actualmente la empresa cuenta con cinco sucursales ubicadas en la ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca. Existen 21 personas laborando en las distintas áreas, diez personas de mostrador, dos de reparto, un gerente general, un asistente de la gerencia, y siete personas de producción. De acuerdo a los requisitos de contratación, se les pide como grado mínimo de estudios la secundaria, aunque en el estudio se encontró personal de bachillerato y nivel superior. En sus inicios y a la fecha, el proceso de administración que se lleva a cabo es de forma empírica.

A diferencia de la época de los 50's la dirección fija sus objetivos en base a la calidad del producto y la satisfacción del cliente. La preocupación primordial de la gerencia es la calidad del servicio que se ofrece al cliente, así como la concientización al personal acerca de la calidad de los productos y servicios, sin embargo no existen parámetros para medir ésta.

A la gerencia también le preocupa el desconocimiento de las prácticas administrativas como son: gestión, motivación y capacitación de su personal, todo esto para lograr la calidad de atención al cliente, contar con un cliente cautivo y satisfecho, que permita hacer frente a su competencia y cumplir con su meta de expansión.

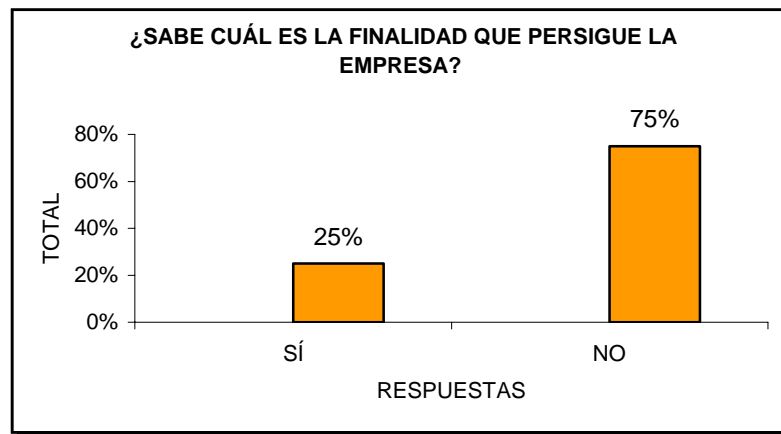
3.3 Análisis y presentación de resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la investigación a través de cuestionarios que fueron aplicados al personal de producción, mostrador y reparto de la empresa, así como entrevistas realizadas a la gerencia y a los clientes de la “PANIFICADORA LEO, S. A.” (Anexo 1, 2 y 3).

3.3.1 Misión de la empresa

Aunque el gerente de la empresa afirma que la misión de la empresa es: “*Ofrecer pan elaborado con materias primas de primera calidad y buen trato al cliente*”. Se encontró que el 75% del personal de esta empresa desconoce la finalidad, es decir, la misión que persigue la empresa, solo el 25% la conoce porque el propietario se lo ha comunicado de forma verbal e informal. Esto se muestra en la Gráfica 3.1.

Gráfica 3.1. Misión de la empresa



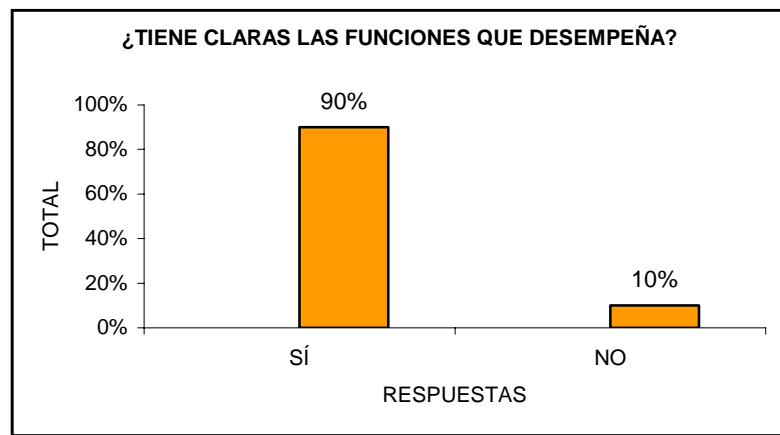
Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta al personal realizada de marzo a junio de 2004.

3.3.2 Puestos

En lo que se refiere a las funciones que deben desempeñar los empleados en el trabajo, en la Gráfica 4.2 se muestra que el 90% conocen con claridad las funciones que desempeñan, y el 10% lo desconoce porque en algunas ocasiones realizan actividades que no les fueron encomendadas inicialmente en el proceso de inducción informal y no saben si efectivamente corresponde al puesto que están desempeñando. Esto se refleja en que el 70% de los empleados entrevistados siempre han desempeñado la actividad que les corresponde; el 30% restante ha realizado actividades que no son de su puesto, como se muestra en la Gráfica 3.3.

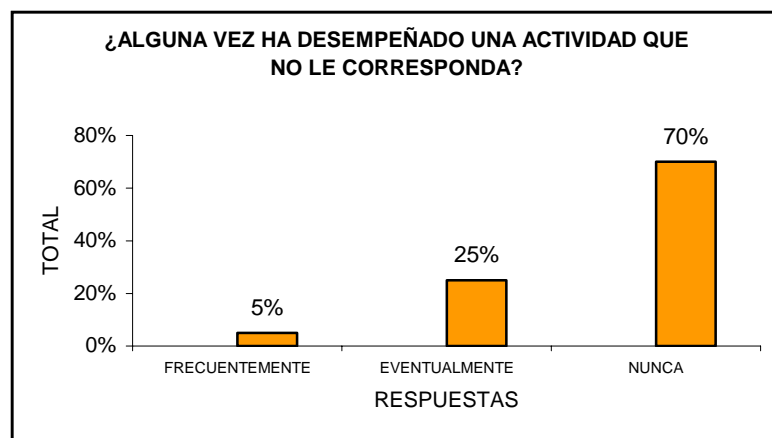
Esta situación se debe principalmente a que la empresa no cuenta con un manual de puestos, la gerencia no ha establecido los perfiles de cada uno de ellos y en general no hay procedimientos en donde se detallen y delimiten las funciones de cada área.

Gráfica 3.2. Claridad en las funciones que desarrolla el personal



Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta al personal realizada de marzo a junio de 2004.

Gráfica 3.3. Desempeño de funciones no correspondientes al puesto



Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta al personal realizada de marzo a junio de 2004.

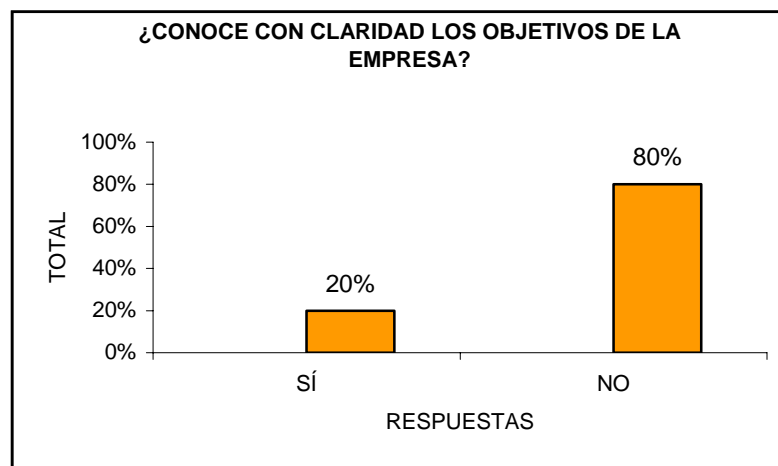
La gerencia tiene planes para expandir la empresa a corto plazo en su mercado actual y a largo plazo a otros distritos de la región Mixteca, así como mejorar el producto.

Aunque el 80% del personal no conoce de manera clara los objetivos de la empresa (Gráfica 3.4), cada trabajador asume objetivos diferentes, debido a que no existen por escrito, por lo tanto no han sido difundidos de manera formal.

De acuerdo a lo que los empleados consideran como objetivos se encuentran: el crecimiento de la empresa, la producción del pan, la calidad de los productos, aumentar las ventas, incrementar los ingresos y dar un buen servicio al cliente.

El 100% del personal considera que el trabajo que realizan contribuye a que se cumplan los objetivos de la panificadora, pues están conscientes de que si no logran niveles deseables de ventas, los objetivos de la empresa no se lograrían, así mismo piensan que si hacen bien las cosas, podrían mejorar las operaciones de la compañía.

Gráfica 3.4. Claridad en los objetivos de la empresa



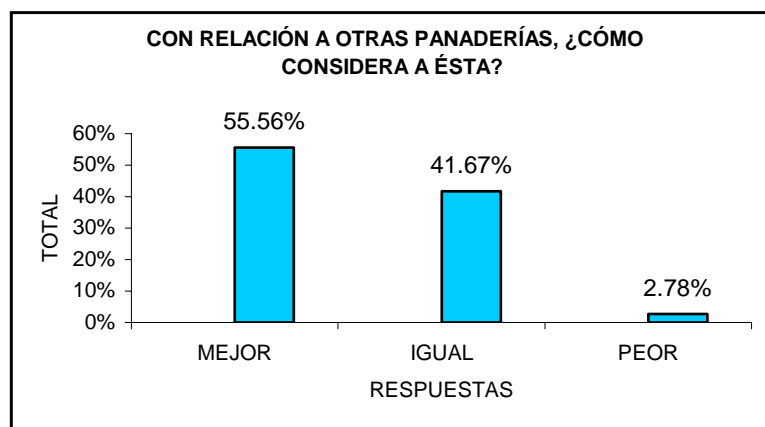
Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta al personal realizada de marzo a junio de 2004.

Por otra parte, la empresa en un 100% no cuenta con manuales de organización y procedimientos, por lo tanto ningún empleado cuenta con algún instructivo para realizar sus actividades, por esta razón cuando tienen alguna duda con respecto a lo que hacen tienen que preguntarle al jefe inmediato o compañero de mayor confianza, esto los vuelve dependientes de otras personas y a veces pierden tiempo en resolver sus dudas. Además, realizan tareas de acuerdo a su criterio personal.

En contraste, el 100% del personal entrevistado afirmó que les agrada las tareas que realizan, porque las actividades son interesantes, es lo que han realizado por varios años, y les parece que no es cansado o tedioso, el trabajo es “tranquilo”, porque consiste de actividades fáciles y tienen ganas de aprender más.

La gerencia, por otro lado, considera al cliente como el aspecto más importante para la empresa, pues reconoce que gracias a él, ésta ha logrado lo que tiene. Sin embargo, parece que la empresa no ha logrado satisfacer totalmente a sus clientes, ya que solo el 55.56% de los entrevistados, piensa que “PANIFICADORA LEO S. A.” es la mejor en relación con otras panaderías; estos clientes piensan que es la más famosa y el trato es un poco mejor que en otras panaderías como se muestra en la Gráfica 3.5.

Gráfica 3.5. Comparación con otras panaderías

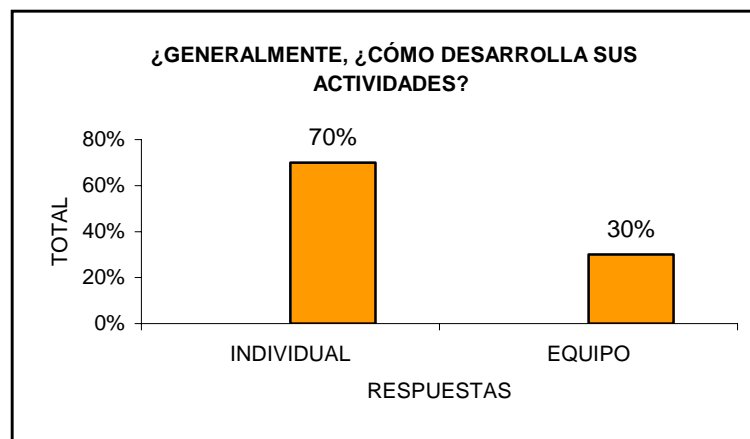


Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta realizada a clientes de marzo a junio de 2004.

3.3.3 Trabajo en equipo

Trabajar en equipo significa compartir tareas y responsabilidades para lograr un objetivo en común, en la “PANIFICADORA LEO”, el 70% del personal considera que trabaja de forma individual, como se muestra en la Gráfica 3.6, este porcentaje esta integrado en su mayoría por personal de mostrador, reparto y el asistente de gerencia, la razón es porque ellos se encuentran solos a la hora de hacer sus actividades. El 30% del personal considera que trabaja en equipo, conformado por el personal de producción, esto es porque al hacer el pan tienen que interactuar con sus compañeros, pues cada uno contribuye a realizar alguna operación del proceso de fabricación del pan, en el área de producción.

Gráfica 3.6. Trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta al personal realizada de marzo a junio de 2004.

La gerencia por otro lado sí tiene la ideología de que en la empresa se trabaja en equipo, porque asegura que todas las áreas están interrelacionadas; y cada una contribuye a lograr el objetivo de satisfacer a los clientes. Sin embargo, reconoce que aún le hace falta transmitir el concepto claro de “trabajo en equipo” a su personal.

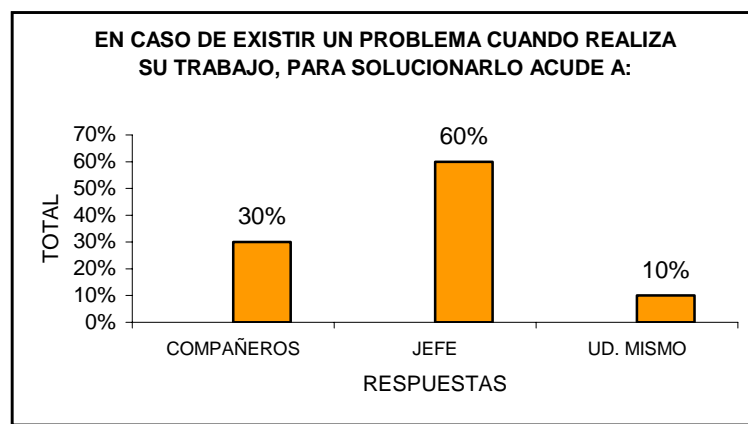
En este punto es necesario que se difunda el trabajo en equipo en la pequeña empresa por lo que es necesario que el personal conozca la información general de la empresa (misión, visión, valores, políticas, objetivos y funciones para el puesto que les

corresponda) con la finalidad de que persigan un objetivo común y la totalidad del personal reconozca que aunque realiza sus labores de manera individual como sucede en el área de mostrador, todos son parte del trabajo en equipo de la empresa, pues están interrelacionados para lograr la satisfacción del cliente.

Por otra parte, como consecuencia de la forma de trabajo del personal de mostrador, que es generalmente aislada, y a la falta de manuales de procedimientos, normalmente en un 60% de estos empleados acuden al dueño o jefe inmediato, y 30% a sus compañeros para resolver un problema laboral, como se muestra en la Gráfica 3.7. Como consecuencia de esto y la falta de conocimiento de las necesidades del cliente, la empresa no siempre satisface a éste. En muchas ocasiones, cuando el cliente realiza su compra, en un 50.93% a veces encuentra lo que busca y en un 14.81% no lo encuentra, por lo tanto en un 65.74% el cliente se va insatisfecho. Solo el 34.26% de los clientes entrevistados sí encuentra el producto que busca.

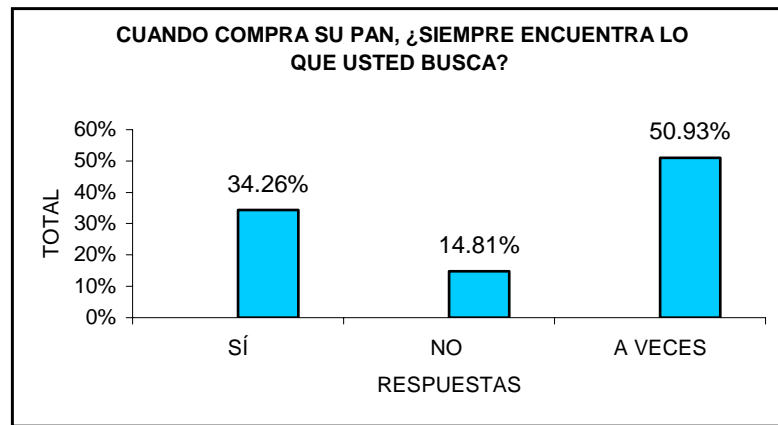
Por lo tanto, se puede concluir que el cliente no siempre se va satisfecho, pues no se cumplen sus necesidades en un 100%. Esto se muestra en la Gráfica 3.8.

Gráfica 3.7. Solución de problemas



Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta al personal realizada de marzo a junio de 2004.

Gráfica 3.8. El cliente obtiene lo que quiere comprar.



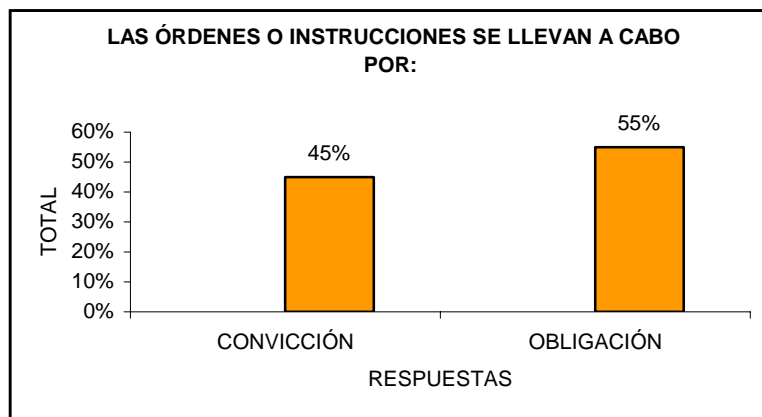
Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta a clientes realizada de marzo a junio de 2004.

3.3.4 Toma de decisiones

El 50% del personal entrevistado asegura que sus opiniones y sugerencias sí son tomadas en cuenta en el proceso de toma de decisiones, mientras que el resto opina lo contrario. De acuerdo con los empleados, entre las razones por las que se toman en cuenta las opiniones incluyen: “porque es algo importante”, “de todas las actividades a realizar se tiene que elegir la mejor”, “para saber si se puede realizar o no esa actividad” y “llegar a un acuerdo con lo que se propone en el trabajo”. Las razones por las que el personal considera que no se les toma en cuenta su opinión son: “porque las decisiones son para el jefe”, “tengo poco tiempo laborando”, “son órdenes y tengo que cumplirlas” y “sólo soy un ayudante”.

En la investigación realizada se detectó que el 50% de los empleados comentan con sus jefes inmediatos sus propuestas para el mejoramiento de sus tareas, sin que éstas sean tomadas en cuenta, situación que causa desmotivación en el ámbito laboral y por consiguiente el trabajador considere que cumple con sus actividades por obligación, esto se observa en la Gráfica 3.9.

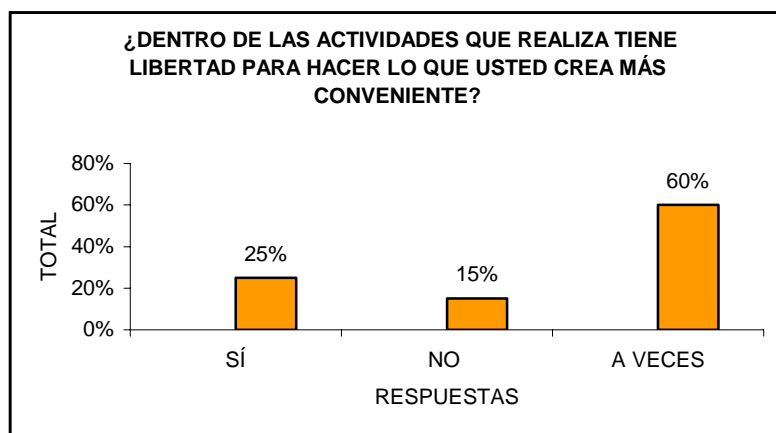
Gráfica 3.9. Motivos del personal para realizar sus actividades



Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta al personal realizada de marzo a junio de 2004.

Por otro lado, solo el 25% del personal afirma que sí tiene toda la libertad para realizar tareas a su juicio, según considere sean las más convenientes, dentro de sus responsabilidades en la empresa, como se muestra en la Gráfica 3.10, mientras que el 75% prefiere esperar las instrucciones del gerente, sin embargo les gustaría proponer nuevas ideas para mejorar el trabajo, no lo hacen así porque la imagen del directivo no les causa seguridad.

Gráfica 3.10. Libertad del personal para realizar sus actividades



Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta al personal realizada de marzo a junio de 2004.

Sin embargo, la dirección considera que las decisiones generales que tienen que ver con algún cambio importante en toda la empresa, incluyendo la planeación, las toma el gerente, considerando la opinión de empleados de mayor confianza. Mientras que las decisiones referentes a la producción y a las sucursales son responsabilidad de los encargados de estas áreas. Es decir, las decisiones importantes en producción las toma el encargado del área, y las decisiones en el área de mostrador, que son de carácter urgente o inmediatas, las toma cada una de las personas responsables de cada sucursal.

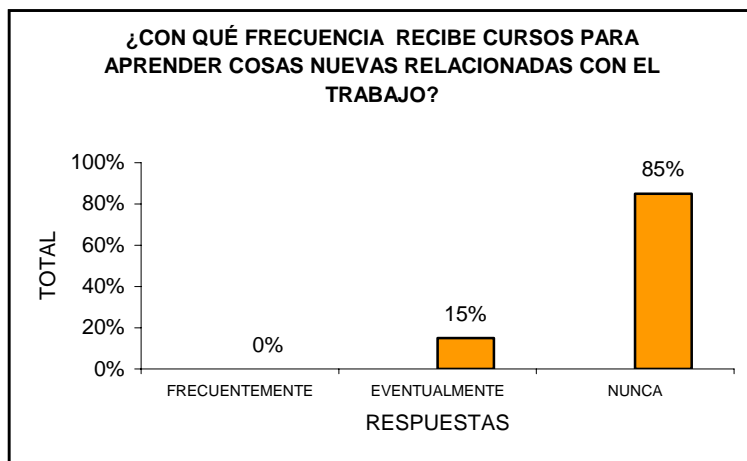
Es posible decir que el personal de mayor confianza considera que sus opiniones son consideradas para tomar alguna decisión en la empresa; y los demás empleados no saben que ellos son los que tienen que tomar decisiones con respecto a su área de trabajo. La gerencia también asume que todo su personal es confiable, y los motiva continuamente en forma verbal y de manera informal para que asuman con responsabilidad sus actividades en la empresa.

Se concluye que la mayoría del personal considera que no se le toma en cuenta su opinión para las mejoras en la empresa. Por otro lado la gerencia presume de tomar en cuenta las opiniones de las personas de más confianza para decisiones generales y cree asignar esta responsabilidad a los encargados de cada área, pero jamás lleva a cabo la comunicación formal, por lo tanto el empleado lo desconoce.

3.3.5 Capacitación

El 85% del personal nunca ha recibido un curso de capacitación durante todo el período que ha trabajado en la empresa, recibe solamente indicaciones sobre las actividades que tiene que realizar (Gráfica 3.11). El personal de producción, que representa el 15% del total, ha recibido un curso de actualización, proporcionado por proveedores de materias primas, quienes les muestran lo más actual en la industria de la panificación. Con respecto a las empleadas de mostrador, sólo algunas han sido capacitadas por la empleada de mayor antigüedad y de manera informal.

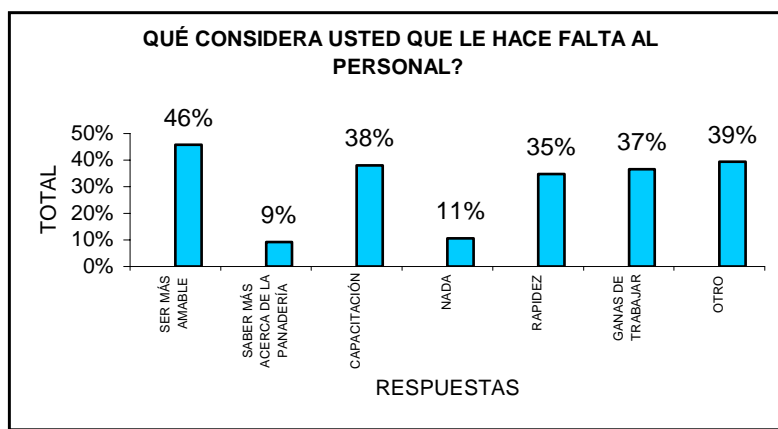
Gráfica 3.11. Frecuencia en cursos de capacitación al personal



Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta al personal realizada de marzo a junio de 2004.

Esto se ve reflejado en la calidad de atención al cliente, ya que el 46% de los clientes considera que el personal debería ser más amable. El 38% de los clientes entrevistados piensa que a los empleados les falta capacitación, el 37% considera que al personal le faltan ganas de trabajar, el 35% opina que el servicio es muy lento, un 9% considera que los empleados deben conocer más acerca de las actividades y funciones de la empresa, Mientras que el 11% considera que los empleados son aptos para su trabajo como lo muestra la Gráfica 3.12. Por lo anterior, la capacitación es un elemento importante y necesario que se lleve a cabo para ofrecer mejor atención al cliente.

Gráfica 3.12. Opinión de los clientes acerca del personal



Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta a clientes realizada de marzo a junio de 2004.

En las entrevistas con el personal de mostrador, se observó el gran interés que tienen estas empleadas por un curso sobre ventas o trato al cliente, mientras que el personal de producción desea conocer más sobre panadería y repostería.

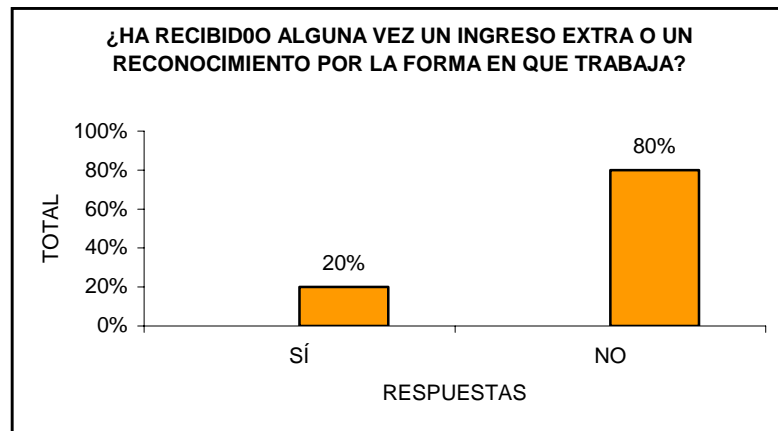
No obstante, la gerencia reconoce la necesidad de un programa de capacitación, pero no se cuenta con un plan de acción inmediata; se tiene el interés de contratar a un especialista para que brinde cursos de capacitación al personal con la finalidad de ofrecer mejores productos, servicios y principalmente lograr una satisfacción del cliente.

Finalmente, es necesario tomar en cuenta que la capacitación es una práctica que se debe llevar a cabo en las empresas por lo que se establece en la Ley Federal del Trabajo.

3.3.6 Incentivos y motivación

Se reporta, con mucha frecuencia, en la literatura de la administración de personal de las empresas, que los programas de incentivos y motivación son muy importantes para mejorar la productividad de los empleados. Sin embargo, a veces esta práctica no se aplica en pequeñas empresas de Huajuapán de León, como es el caso de la “PANIFICADORA LEO, S. A. ”, que en un 80% de su personal no ha recibido alguna vez un ingreso extra o un reconocimiento por su buen desempeño en el trabajo como lo muestra la Gráfica 3.13. Solamente el 20% del personal afirma que sí ha recibido alguna vez un ingreso monetario extra, y de este porcentaje, una persona ha recibido un reconocimiento verbal. El ingreso extra se ha dado en el área de producción y los incentivos son de ayuda para transporte del personal que vive en poblaciones aledañas a Huajuapán de León, ayuda para sus rentas y en fechas festivas (día de muertos o navidad).

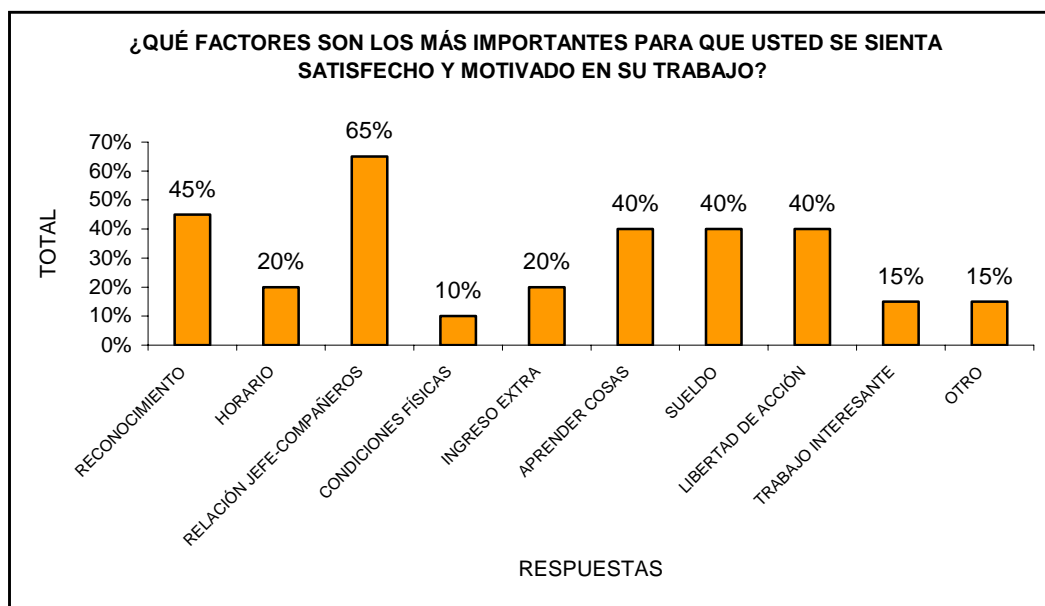
Gráfica 3.13. Incentivos y reconocimientos al personal.



Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta al personal realizada de marzo a junio de 2004.

El personal de la “PANIFICADORA LEO, S. A.” considera que los aspectos más importantes que les causaría satisfacción y motivación en el trabajo son: a) en un 65% buena relación con su jefe y compañeros, b) aprender cosas nuevas, mejor sueldo y tener la libertad de hacer lo que crean más conveniente, estos aspectos coinciden en un 40%, y c) en un 20% el horario de trabajo y recibir un ingreso extra por el buen desempeño. Esto se muestra en la Gráfica 3.14.

Gráfica 3.14. Factores de motivación y satisfacción para el personal



Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta al personal realizada de marzo a junio de 2004.

Cabe señalar que en general el personal se siente desmotivado, debido a muchas razones, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes: no les pagan horas extra, no existe un sistema formal de incentivos, 85% no tienen seguro social y en los puestos de mostrador no todas las empleadas tienen el mismo sueldo aún con la misma antigüedad, la gerencia justifica estas dos últimas por el nivel de ventas de tiene cada persona, pues considera que estas prácticas son una forma de motivar al personal.

Para dar solución a esto se requiere de establecer un sistema formal de reconocimientos e incentivos con la finalidad de separar este aspecto de las condiciones de trabajo. Y para mejorar estas últimas es necesario realizar un análisis de puestos donde se unifiquen los sueldos de acuerdo al puesto y antigüedad de cada persona, y se identifiquen los riesgos en el trabajo de forma tal que se proporcione seguro social a todo el personal, pues además de ser establecido por la Ley Federal del Trabajo, es de importancia en las empresas de manufactura ya que se utiliza maquinaria industrializada y esto se vuelve un riesgo para el personal.

Hay personas que por su antigüedad aspiran a ascender a un nivel más alto, sin embargo no existe en la empresa un sistema formal de promoción de puestos.

En cuanto a la rotación de personal, la gerencia reporta que esto se observa con más frecuencia en el área de mostrador, la persona con mayor antigüedad en este puesto lleva 5 años y la de menor 2 meses, estas personas renuncian principalmente por las condiciones de trabajo y falta de motivación.

Por otra parte el gerente reporta que las sanciones que se aplican al personal son en cuanto a la puntualidad, después de la hora de entrada se tiene como margen 15 minutos de tolerancia, si una persona llega tres veces tarde en un mes, se le realiza un reporte por escrito y si después de esto la persona vuelve a incurrir en impuntualidad, se le hace un descuento en su sueldo a criterio del gerente.

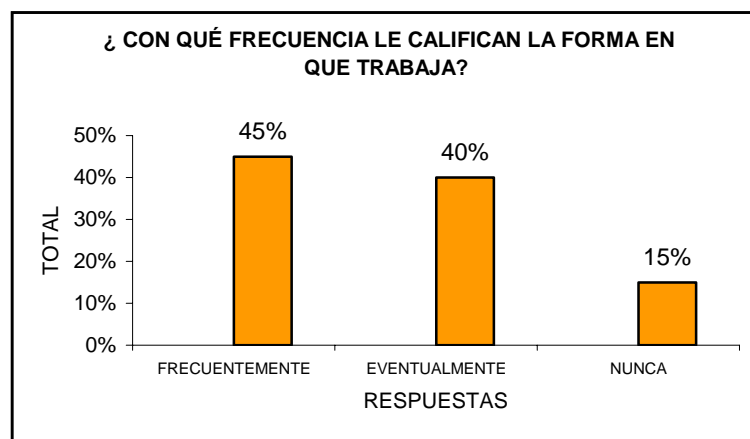
La gerencia tiene interés en mantener al personal motivado con un sistema formal de incentivos y reconocimientos e incluso a subir el sueldo del personal, y en general mejorar las condiciones de trabajo, pero no sabe de que manera hacerlo

3.3.7 Desempeño

La forma de evaluar el desempeño del personal es informal. El 75% del personal considera que sí existe una forma de calificar la forma en que trabajan, y el 25% opina que no existe ninguna forma de evaluación. En contraste, el 45% piensa que la evaluación del desempeño se realiza de manera frecuente, el 40% del personal entrevistado asegura que la evaluación es eventual, mientras que el 15% afirma que nunca se realiza una evaluación como se observa en la Gráfica 3.15.

La práctica actual de evaluación del desempeño de los empleados consiste en una supervisión personal del gerente a las sucursales o a los centros de producción, aclarando que no todos los empleados perciben este mecanismo, debido a que es una supervisión visual e informal. También la gerencia de la “PANIFICADORA LEO, S.A.” reconoce que no hay ninguna práctica formal de evaluación del desempeño del personal o actividades en la empresa. Por ejemplo, el control de calidad del producto se realiza: a) por medio de la certificación de calidad de las materias primas, b) a través de la retroalimentación que recibe del cliente que consume el producto y c) supervisión empírica. De igual manera, la evaluación del desempeño del personal de mostrador es informal y se basa en la observación sobre como exhiben el producto en los anaqueles, la limpieza del lugar, ver que cuenten con todo el material necesario para su actividad y la forma de atender al cliente.

Gráfica 3.15. Frecuencia de la evaluación del desempeño



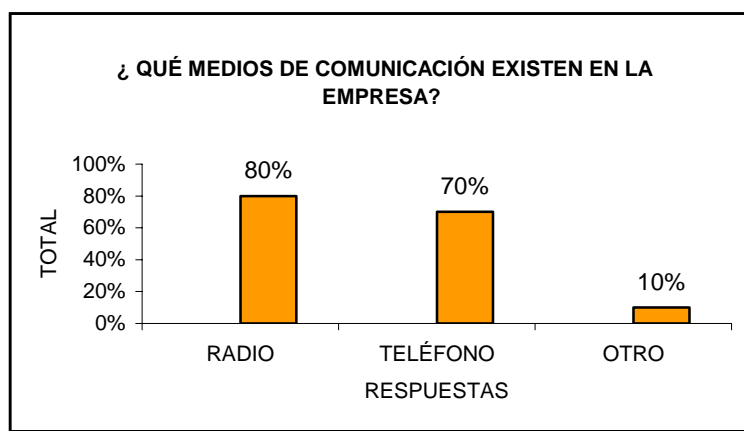
Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta al personal realizada de marzo a junio de 2004.

3.3.8 Comunicación

El 80% de los empleados se comunica por medio de radios disponibles en las sucursales, y el 70% hace uso de teléfonos, aclarando que de las 5 sucursales, en solo 2 de ellas se dispone de teléfono; el resto hace uso de servicios externos, como casetas telefónicas más cercanas. El 10% del personal hace uso de recados a través del personal de reparto como se observa en al Gráfica 3.16.

El 70% de los empleados entrevistados piensa que la comunicación entre compañeros es buena, mientras que el resto afirma que es regular. Con respecto a la comunicación de los empleados con el dueño, el 50% del personal es regular, y en un 50% es buena.

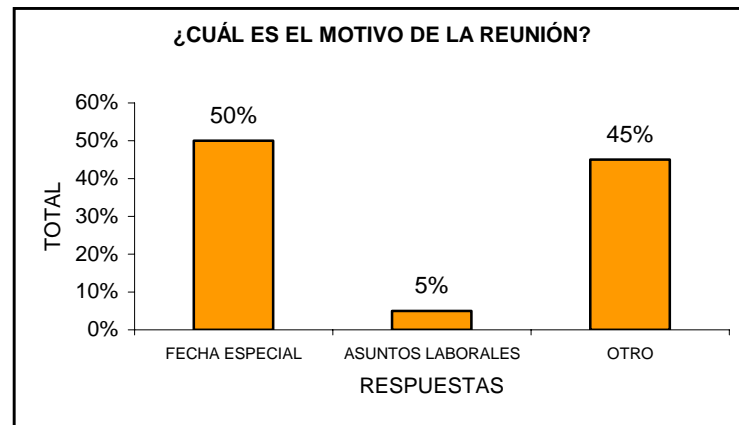
Gráfica 3.16. Medios de comunicación existentes en la empresa



Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta al personal realizada de marzo a junio de 2004.

Solo el 50% de los empleados entrevistados organiza reuniones, de las cuáles el 5% únicamente es con motivos laborales como se muestra en la Gráfica 3.17. Sin embargo, la gerencia opina que la relación con el personal es buena y trata de tener constante comunicación con ellos relacionada con el trabajo con la finalidad de obtener sugerencias para mejorar aspectos de la empresa.

Gráfica 3.17. Motivo de las reuniones



Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta al personal realizada de marzo a junio de 2004.

La gerencia emplea varias formas de comunicación: a) de manera personal cuando se trata de supervisar las tareas, dar instrucciones o se presenta algún problema en producción; b) de manera escrita cuando alguna persona ha cometido una falta y se le realiza un reporte; y c) por teléfono y radio si es algo urgente como la realización de algún pedido o la falta de materia prima. Y con los proveedores generalmente la comunicación es por teléfono.

3.3.9 Responsabilidad

El 100% del personal en todos los niveles se siente responsable por las actividades que le han asignado, entre las razones de este sentimiento incluyen: a) el empleado desea que su trabajo beneficie a la empresa, b) hacer bien las cosas para evitar problemas, c) porque las ventas que logran se toman en cuenta, d) la empleada es la encargada de la sucursal, e) si lo hace mal no queda bien con la empresa, jefe y clientes, f) del buen desempeño del trabajo depende que la sucursal funcione bien.

Sin embargo, el personal no está motivado, por lo que es necesario que el personal reciba reconocimientos e incentivos por su buen desempeño de tal forma que esto los impulse a contribuir más y mejor para lograr los objetivos de la pequeña empresa.

Con respecto a la confianza delegada que se le ha brindado al personal en un 50% consideran que es mucha, por el hecho de dejarles a su cargo la sucursal como si fueran los dueños y el resto opina que es poca.

Desde el punto de vista de la gerencia, a todo el personal se le asignan responsabilidades de acuerdo al perfil del puesto que desempeñan. Por ejemplo, entre las funciones que desempeña la asistente del gerente es realizar depósitos y entregar reportes semanales de las ventas. Los empleados de producción son responsables de producir el pan optimizando la materia prima, proveer de pan a todos los expendios, entregar a tiempo los pedidos, reportar la ausencia de materias primas para que no se detenga la producción. En cuanto a las empleadas de mostrador, ellas son las encargadas del funcionamiento de cada punto de venta y atención adecuada al cliente. El personal de reparto, por otro lado, son responsables de que el producto llegue en buen estado a manos del cliente y de mantener en buenas condiciones los medios de transporte.

3.3.10 Calidad de atención al cliente

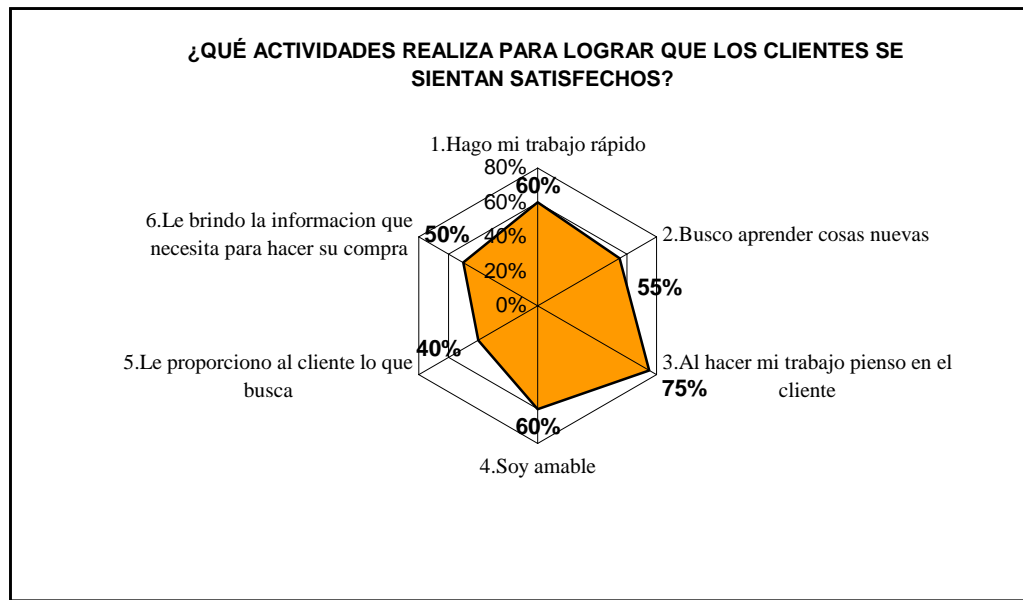
El dueño de la empresa afirma que la misión de la empresa es:

“ofrecer pan elaborado con materias primas de primera calidad y buen trato al cliente”.

Sin embargo, no hay evidencia de que existan políticas y buenas prácticas para investigar, entender y satisfacer las necesidades del cliente, con respecto a la calidad en el producto y en atención que se ofrece.

Entre los aspectos que el personal emplea para satisfacer siempre al cliente son: en un 60%, la rapidez del servicio, aprender cosas nuevas en un 55%, en un 75% lo consideran cuando realizan su trabajo y el 60% del personal entrevistado afirma que es amable en el trato. De la misma manera, solo el 40% del personal le proporciona al cliente lo que busca; la mayoría opina que la empresa no siempre hace todo tipo de pan que éste requiere y solamente el 50% de los empleados afirma que siempre le proporciona la información que necesita para hacer su compra, como se muestra en la Gráfica 3.18.

Gráfica 3.18. Actividades realizadas por el personal para la satisfacción de los clientes



Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta al personal realizada de marzo a junio de 2004.

Por otro lado, la gerencia en relación con sus competidores considera que su empresa es la mejor: a) por su experiencia, b) conoce el medio en que se desenvuelve, c) las metas que se han propuesto las han logrado, y d) han tratado de cambiar la mentalidad de los trabajadores, mediante la concientización de que el cliente paga por su producto y por el servicio, debido a que anteriormente se tenía la mentalidad de que la empresa le hacía un favor al cliente al ofrecerle su producto.

Esto es una ventaja para la empresa, debido a que existe el interés por realizar un cambio de ideas a favor de la satisfacción de los clientes, a diferencia de otros negocios que son competencia e incluso de otros giros en Huajuapán de León, pues esto se puede convertir en una de sus ventajas competitivas.

Sin embargo, la empresa no ha adoptado o establecido ningún control y sistema de calidad para lograr y asegurar niveles importantes de calidad en sus productos y atención al cliente. La práctica actual de la empresa, en relación a la calidad en la atención al cliente es pedirle a los empleados de mostrador que traten a éste con atención; mientras que al personal de producción se les dice que la materia prima es de primera calidad, pero no hay evidencia de que el producto final cumpla con estándares de calidad y

expectativas del cliente. Es por esto que el gerente o dueño le agradecería cumplir con estándares de calidad y apegarse a alguna norma en un futuro.

La empresa emplea métodos empíricos para controlar la calidad de sus productos y la atención al cliente. Producción trata de hacer el pan lo mejor que sea posible empleando técnicas y procedimientos que tienen que seguir para poder utilizar los hornos industriales con los que cuentan, aclarando que no hay manuales de procedimientos por escrito. El método de evaluar la calidad del producto se realiza mediante la verificación del buen sabor, la forma y consistencia del pan. Esta evaluación se realiza de forma empírica por lo que se recomienda adoptar técnicas de tipo sensorial, así como las normas y estándares de calidad aplicables a éstas. La gerencia asegura que hay cero reproceso y la materia prima es de muy buena calidad, porque los proveedores aseguran que son reconocidos a nivel internacional, por lo que cumplen con estándares para poder proveer sus productos. De igual manera, para asegurar la calidad en los procesos de producción, se requiere que se adopten técnicas como el control estadístico para controlar dicha calidad. En cuanto al personal de mostrador o atención al cliente y de reparto, la gerencia afirma que cumplen sus expectativas de calidad ya que estos son: atentos, alegres, trabajadores, y responsables y se controla la calidad del servicio por medio de la supervisión.

La gerencia considera que los clientes están satisfechos con los productos y servicios que ofrece “PANIFICADORA LEO, S. A.”, esto lo percibe mediante clientes fieles, que hacen comentarios acerca del buen sabor del pan, pero en cambio no se tiene la seguridad de que el cliente este satisfecho con la atención que se ofrece en cada sucursal. El 85% de los empleados opina que no se realiza ninguna actividad orientada para conocer la opinión que tiene el cliente acerca de la calidad de los productos y del trato que se les brinda en los puntos de venta, mientras que el resto del personal asegura que es el cliente quien externa su opinión o a veces es el mismo empleado, que por propia iniciativa investiga la percepción del cliente como se muestra en la Gráfica 3.19.

Gráfica 3.19. Actividades llevadas a cabo para conocer la opinión de clientes



Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta al personal realizada de marzo a junio de 2004.

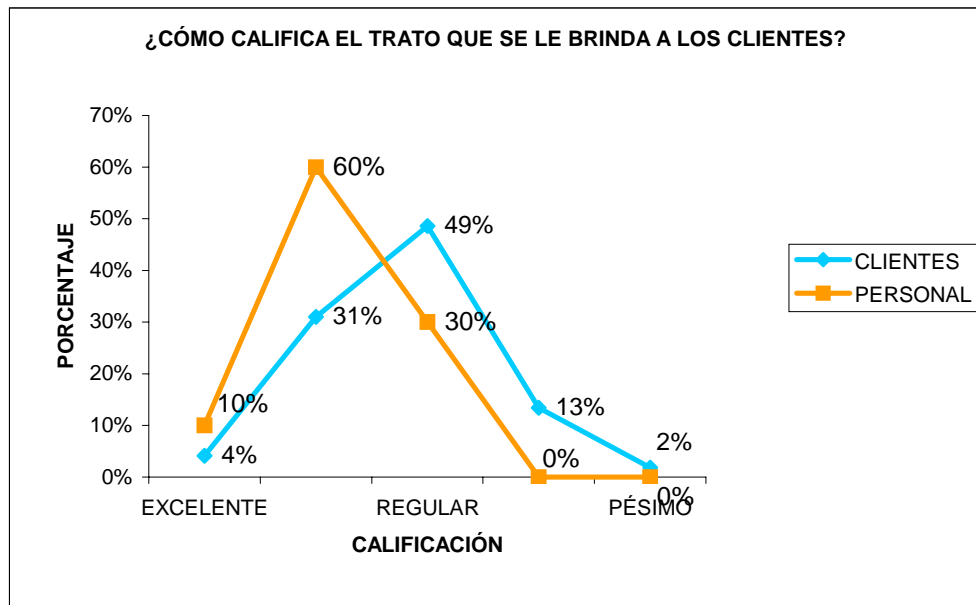
En contraste con la gerencia, se encontró en esta investigación que el trato que reciben los clientes en los puntos de venta no cumplen con las expectativas o necesidades del cliente. Con respecto al trato que se le brinda al cliente en los puntos de venta, los clientes entrevistados opinaron de la siguiente manera : 49% afirma que el trato es regular, 31% considera que es bueno, 13% opinó que es malo, 4% afirmo que es excelente, y 2% opina que es pésimo. Entre los atributos que los clientes consideran para juzgar la calidad del servicio, incluyen: la rapidez, atención y amabilidad. La mayoría de los clientes entrevistados opino que el servicio es muy lento, no hay mucha atención y a veces los empleados de mostrador no llegan a dar un trato cordial y en algunos casos llegan a ser déspotas. Muchos clientes consideran que al personal le hace falta ser más amable, otros requieren que los empleados brinden más atención, que no platiquen, que usen uniformes, que se aprendan los precios del producto, que tengan cambio y que no existan preferencias. La mayoría de los clientes coincide en que a los empleados les falta capacitación, rapidez en el servicio y conocer más acerca de su empresa de trabajo.

La opinión de los empleados con respecto al trato al cliente es la siguiente: el 10% opina que el trato que se le proporciona al cliente es excelente, 60% considera que es bueno y un 30% regular. Personal y clientes coinciden en que el trato al cliente tiene muchas deficiencias, debido principalmente a la falta de capacitación; pues los empleados opinaron que a veces no se atiende al cliente por estar haciendo otra cosa, hay clientes

con mal carácter, el servicio es lento, a veces los empleados están de malas, no siempre se les trata con amabilidad y otros no saben como tratar al cliente.

Solo el 10% considera que la atención al cliente es excelente por que: a) tratan de dar lo mejor, b) buscan que las personas se sientan bien, c) son amables y respetuosas, d) se esfuerzan por darles buen trato y e) los tratan bien con una sonrisa. En la Gráfica 3.20 se aprecia tanto la opinión de clientes como del personal en cuanto al servicio que se les brinda a los primeros.

Gráfica 3.20. Trato brindado a clientes

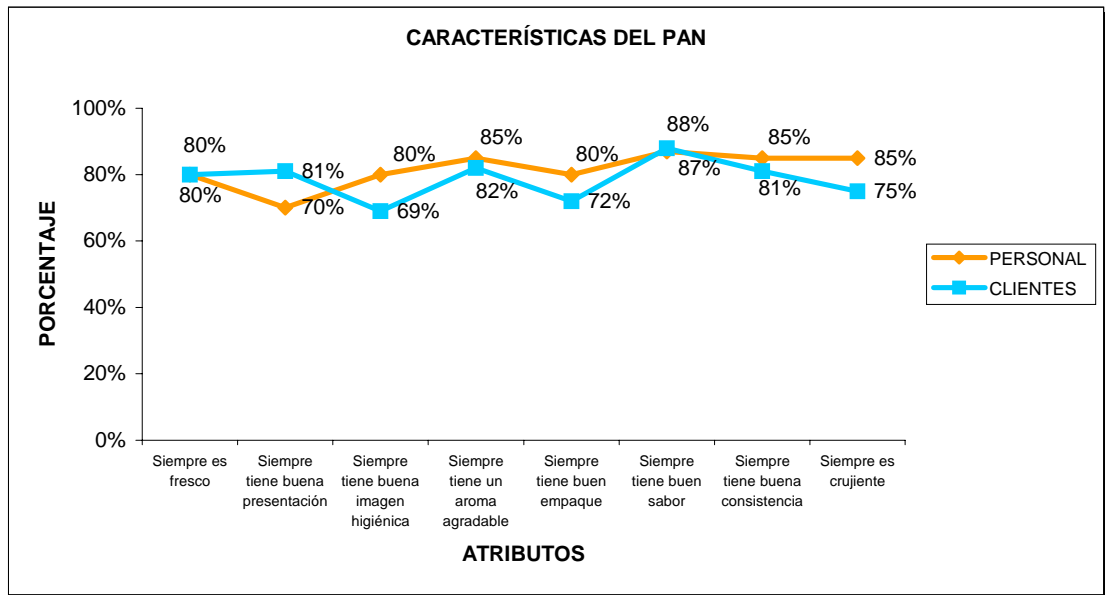


Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta al personal y clientes realizada de marzo a junio de 2004.

Los clientes por otro lado, opinan lo siguiente acerca del producto: el 80% del cliente opinó que el producto siempre es fresco, 81% dice que el producto siempre tiene buena presentación, 69% afirma que el pan siempre está bien cubierto, 82% opina que el pan tiene un aroma agradable, 72% dice que el producto tiene buen empaque, 88% afirma que el pan tiene buen sabor, 81% del cliente dice que el pan tiene buena consistencia, y 75% del los entrevistados dice que el pan es crujiente. En general, el atributo que más destaca el cliente es el buen sabor del pan, y lo que menos le agrada es la imagen higiénica con respecto a la protección del pan contra el polvo, insectos y manoseo del producto.

Similarmente, en la opinión del personal de la “PANIFICADORA LEO, S.A.”, 80% de estos opina que el pan siempre es fresco, 70% piensa que siempre el producto tiene buena presentación, 80% opina que siempre tiene buena imagen higiénica, 85% piensa que siempre tiene un aroma agradable, 80% opina que siempre tiene buen empaque (bolsa o polipapel), 87% considera que tiene buen sabor, 85% opina que tiene buena consistencia y es crujiente. Tanto la opinión de clientes como del personal con respecto al producto se observa en la Gráfica 3.21.

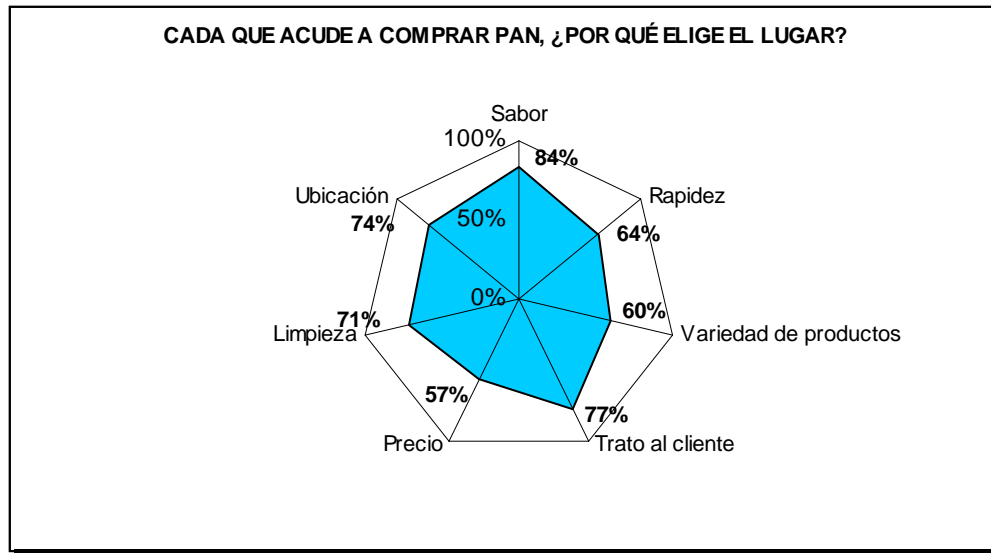
Gráfica 3.21. Características que el personal y clientes perciben acerca del pan



Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta al personal y clientes realizada de marzo a junio de 2004.

Mientras que para elegir el lugar de compra, los clientes consideran en mayor porcentaje los siguientes factores: en un 84% el sabor del pan, por el trato al cliente en un 77% y por la ubicación en un 74% como se muestra en las Gráfica 3.22. En específico los entrevistados opinan que lo que más les agrada de la “PANIFICADORA LEO, S.A.” es el sabor del pan, por lo que ésta es su mayor fortaleza y por lo tanto una de sus ventajas.

Gráfica 3.22. Elección del lugar de compra del pan



Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta a clientes realizada de marzo a junio de 2004.

3.4 Conclusión del capítulo

En conclusión, de estos resultados obtenidos es posible decir que la “PANIFICADORA LEO, S.A.” tiene problemas en cuanto a sus prácticas administrativas, pues no cuenta con información por escrito de la empresa que le permita llevar a cabo prácticas de una manera formal, y debido a esto, el personal no cuenta con información verídica para que pueda realizar de una forma correcta sus actividades y poder satisfacer los requerimientos y necesidades de los clientes. Por otra parte el personal está desmotivado, pues no hay reconocimiento e incentivos para su buen desempeño, además las condiciones laborales no son las mismas para todo el personal, así mismo éste no recibe capacitación para que realice eficientemente sus tareas; todo esto trae como consecuencia la rotación del personal.

Estos aspectos se ven reflejados en la calidad de atención que se ofrece al cliente, pues la mayoría de éstos la considera regular. Para ayudar a solucionar estos problemas, a continuación se presenta el modelo conceptual propuesto.

CAPÍTULO

4

**MODELO DE EMPOWERMENT
PARA UNA PEQUEÑA
EMPRESA DEL SECTOR
MANUFACTURERO**

4.1 Introducción

Los resultados de la investigación de campo se presentaron y discutieron en el capítulo 3. En este capítulo se presenta un modelo basado en la herramienta empowerment y en los resultados obtenidos de la situación real de la pequeña empresa y representa una propuesta para dar solución al problema de investigación. Este modelo consta de dos partes: Análisis de Funciones de Sistemas y Análisis de fallas. También a manera de validación de dicho modelo, se realiza una comparación entre la situación actual y deseada de la empresa en estudio. Finalmente, se presenta la conclusión del capítulo.

4.2 Presentación del modelo

La propuesta que se presenta en esta sección, es un modelo conceptual (Mostrado en la Figura 4.4, página 89) basado en los resultados de la investigación de campo, los fundamentos básicos de la teoría de empowerment, y en las técnicas de análisis de funciones y fallas descritas en el capítulo 2. En esencia, el modelo contiene las funciones suficientes y necesarias para lograr un buen trato al cliente. Como una herramienta administrativa eficaz, el modelo puede usarse en cualquier situación que se pueda describir en términos de funciones. Sin embargo, se debe enfatizar que es sólo una herramienta con limitaciones y se debe entender en forma apropiada si se ha de usar y aplicar. El modelo es un sistema sin dimensiones; es decir, muestra funciones en una secuencia lógica, brinda prioridad a las funciones primarias y secundarias y prueba su dependencia; pero no indica qué tan bien se debe desempeñar la función, cuándo y por quién o por cuánto tiempo. Sin embargo, estas dimensiones podrían agregarse al modelo. Qué dimensiones deben usarse o agregarse depende de los objetivos de la aplicación en particular.

Cabe señalar que el modelo que se propone en esta tesis; es válido para la aplicación del caso de estudio en particular ya que las funciones que conforman dicho modelo pertenecen a una situación real. El grado de validez depende del talento y disposición del gerente de la compañía para su implementación, y el alcance relacionado con las

disciplinas que podrían involucrarse. El aspecto más importante es el consenso entre las diferentes necesidades de la compañía en relación a la calidad en atención al cliente.

El alcance del modelo lo define la misión de la compañía; declarando dicha misión como un problema u oportunidad, ayuda a especificar qué es lo que tiene que realizar la compañía. La estructura básica del modelo es parecido a un diagrama de flujo de procesos. Sin embargo, hay algunas diferencias muy significativas: primero, los bloques representan funciones, y no pasos u operaciones de procesos. El modelo es un diagrama lógico y no es orientado al tiempo, aunque esto es una característica que podría integrarse. Así que el modelo se construyó formulando las funciones, empezando con la misión de la compañía y luego se procedió a definir las funciones necesarias y suficientes para lograr esta misión. Además de éstas, el modelo muestra la secuencia lógica de sus posibles fallas (Figura 4.6, página 92).

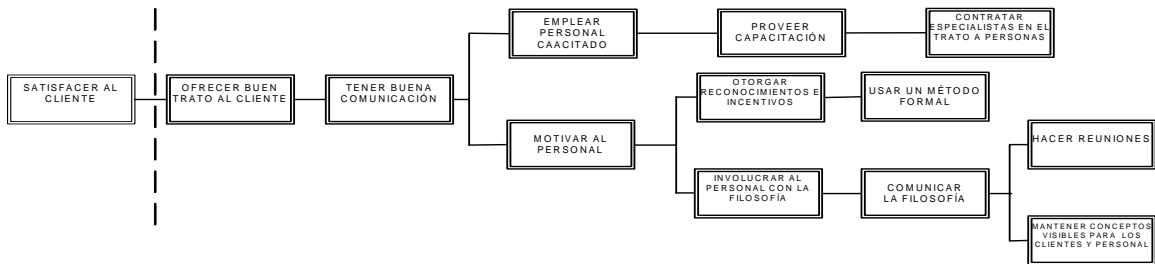
4.3 Descripción del modelo

El modelo mostrado en la Figura 4.4 y su correspondiente modelo de análisis de fallas (Figura 4.6), muestran una secuencia lógica de funciones y las causas y efectos de fallas en dichas funciones respectivamente. El modelo de funciones identifica primero la misión de la compañía, y a partir de este, se muestran todas las funciones necesarias que podrían contribuir para lograr ésta. De acuerdo a los resultados de la investigación, la misión de la compañía es: *“Ofrecer pan elaborado con materias primas de primera calidad y buen trato al cliente”*; debido a que se busca mejorar la calidad de la atención al cliente se seleccionó el aspecto: *“ofrecer buen trato al cliente”*.

Este modelo muestra dos tipos de funciones: funciones primarias o críticas, y funciones secundarias. Las funciones primarias están representadas por cuadros de doble línea (Figura 4.4); el resto de las funciones pertenecen a las funciones secundarias. Las funciones críticas forman lo que se le conoce como línea primaria y su cumplimiento es vital para lograr el objetivo de ofrecer un buen trato al cliente. En forma paralela a las

funciones primarias se muestran las funciones secundarias, que como su nombre lo indica, son el complemento de las funciones críticas. Por lo tanto, la línea primaria de funciones vitales para lograr el objetivo de la empresa es:

Figura 4.1 Línea primaria

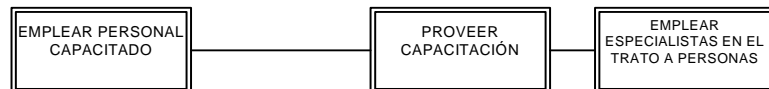


Fuente: Elaboración propia con información del modelo de funciones.

De acuerdo a esto, para lograr la satisfacción del cliente, en términos de atención, los empleados de la empresa “PANIFICADORA LEO S.A.” deben ofrecer un buen trato al cliente mediante una buena comunicación, y para lograr una comunicación eficaz se requiere que el personal sea debidamente motivado y capacitado.

Con respecto a la función de *proveer capacitación*¹ (Figura 4.2), se tiene que realizar un plan de capacitación donde cada uno de los programas estén orientados a desarrollar y asegurar la competencia del personal tanto de nuevo ingreso como del existente. Así mismo para ingresar personal adecuado y competente a la empresa, se requiere de un análisis de puestos donde se detalle el perfil de cada puesto de tal manera que se haga un buen reclutamiento y selección de personal.

Figura 4.2 Capacitación al personal



Fuente: Elaboración propia con información del modelo de funciones.

¹ Proveer capacitación implica también adiestramiento al personal

El modelo sugiere que mediante la capacitación, el personal adquiera nuevas habilidades para:

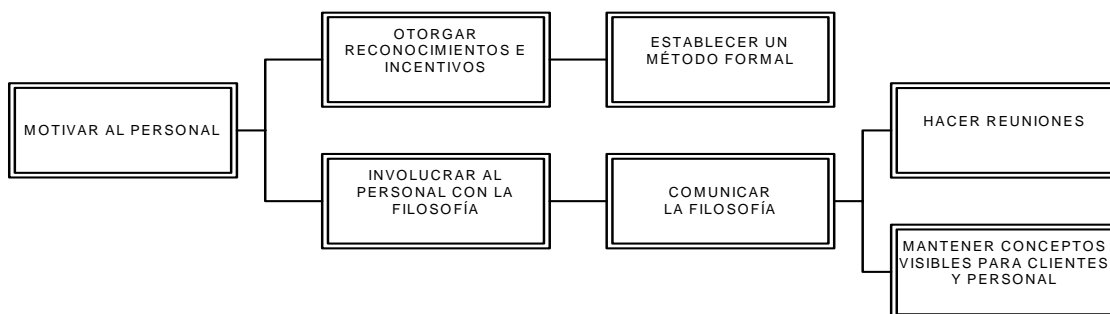
- tratar y entender al cliente,
- tomar decisiones para dar solución a problemas;
- trabajar en equipo y
- utilizar de manera eficiente y adecuada la información de la empresa.

Cuando el personal tenga mayor libertad de acción, como consecuencia de otorgarle más confianza a los trabajadores al compartir la información general de la empresa como son: los objetivos, metas, información detallada del puesto de cada persona, incluyendo manuales de organización y procedimientos; los empleados se sentirán más involucrados y participativos.

Así mismo se debe de implementar la cultura de trabajo en equipo; esto comprometerá al personal a lograr una meta común, para lo cuál es necesario delegar responsabilidades. Finalmente, se debe utilizar de manera eficiente y adecuada la información de la empresa al brindar datos de manera oportuna, eficaz y verídica tanto a clientes como al personal de acuerdo a las necesidades específicas que se tengan.

En cuanto a la función de *motivar al personal*, de acuerdo a la Figura 4.3 se proponen las siguientes funciones críticas:

Figura 4.3 Motivación al personal



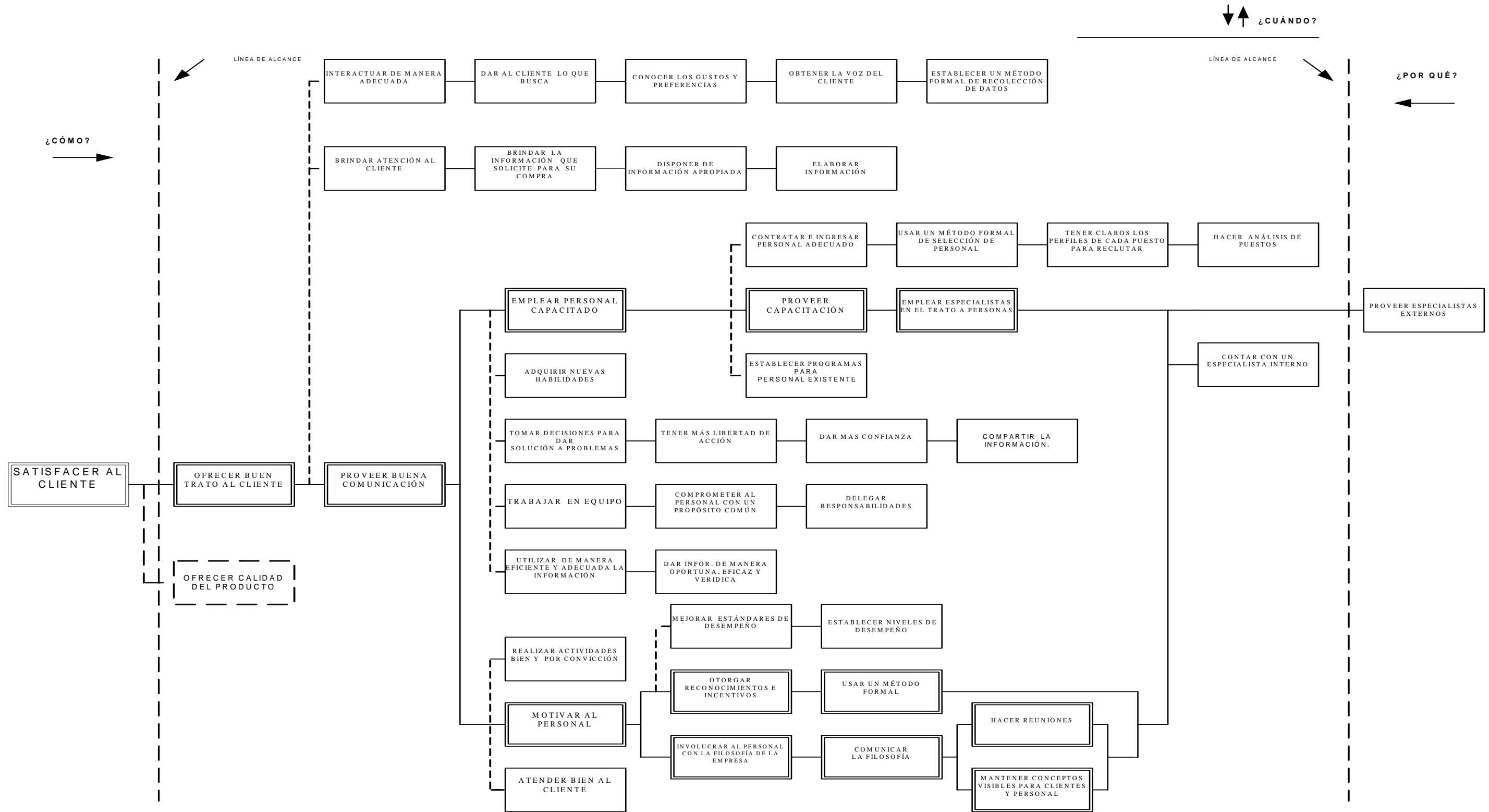
Fuente: Elaboración propia con información del modelo de funciones.

Para tener personal motivado, es necesario otorgar reconocimientos e incentivos, para lo cual se requiere establecer un método formal; también es necesario involucrar al personal con la filosofía de la empresa, mediante su difusión a través de reuniones donde se explique cada concepto de dicha filosofía, así como mantener en lugares visibles la misión y visión, los valores y objetivo para que tanto el personal como clientes lo conozcan y se identifiquen. También se deben establecer estándares de desempeño para que puedan ser mejorados eficientemente por el personal. La empresa se puede auxiliar contratando especialistas que brinden capacitación e implanten métodos formales de incentivos, así como un seguimiento de éstos; puede ser un profesional interno, o un especialista externo.

Como se puede observar en la Figura 4.4, las funciones secundarias se localizan hacia arriba o debajo de cada función primaria y responden a la pregunta ¿Cuándo?, por ejemplo: ¿Cuándo se debe *proveer buena comunicación*? esto debe existir cuando los empleados interactúan de manera adecuada y le brindan atención al cliente, para lograr lo primero, es necesario establecer un método formal de recolección de datos (cuestionarios, entrevistas o buzón de quejas y sugerencias) para obtener la voz del cliente con la finalidad de conocer los gustos y preferencias que éste tiene y así poder darle lo que busca.

Y para brindar atención al cliente es necesario brindar la información adecuada que el cliente requiere para su compra; el personal de los puntos de venta debe conocer y tener a disposición: precio de los productos, nombres de cada producto, presupuestos, etc. Por lo que se tiene que elaborar esta información y tenerla siempre actualizada por medio de catálogos de productos con precios, nombres, tamaños, porciones, y número de días de anticipación para realizar pedidos.

Figura 4.4. Modelo basado en la herramienta empowerment para mejorar la calidad de atención al cliente en una pequeña empresa.
(Análisis de Funciones)

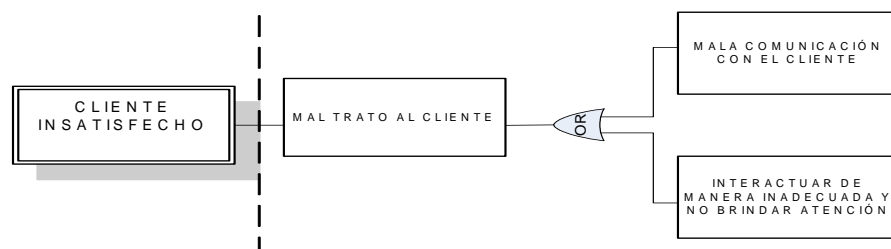


Fuente: Elaboración propia.

4.3.1 Análisis de fallas

Complementario al modelo de funciones se presenta el análisis de fallas mostrado en la Figura 4.6. Una vez que se realizó el modelo de funciones, se realizó su correspondiente análisis de fallas para mostrar que funciones al no ser realizadas tendrán como consecuencia fallos en el modelo. En este sistema se muestra la secuencia lógica de las causas y consecuencias de las fallas de las funciones (primarias y secundarias). De acuerdo a la Figura 4.5, la insatisfacción del cliente se debe principalmente a:

Figura 4.5 Causas de un cliente insatisfecho



Fuente: Elaboración propia con información del modelo de funciones.

Brindar constantemente un mal trato al cliente causará una insatisfacción del cliente. Una atención inadecuada, por ejemplo, sería no brindar al cliente lo que busca, como consecuencia de no conocer sus gustos y preferencias; o no se proporciona al cliente la información que solicita para su compra, por no contar con datos apropiados en el tiempo correcto.

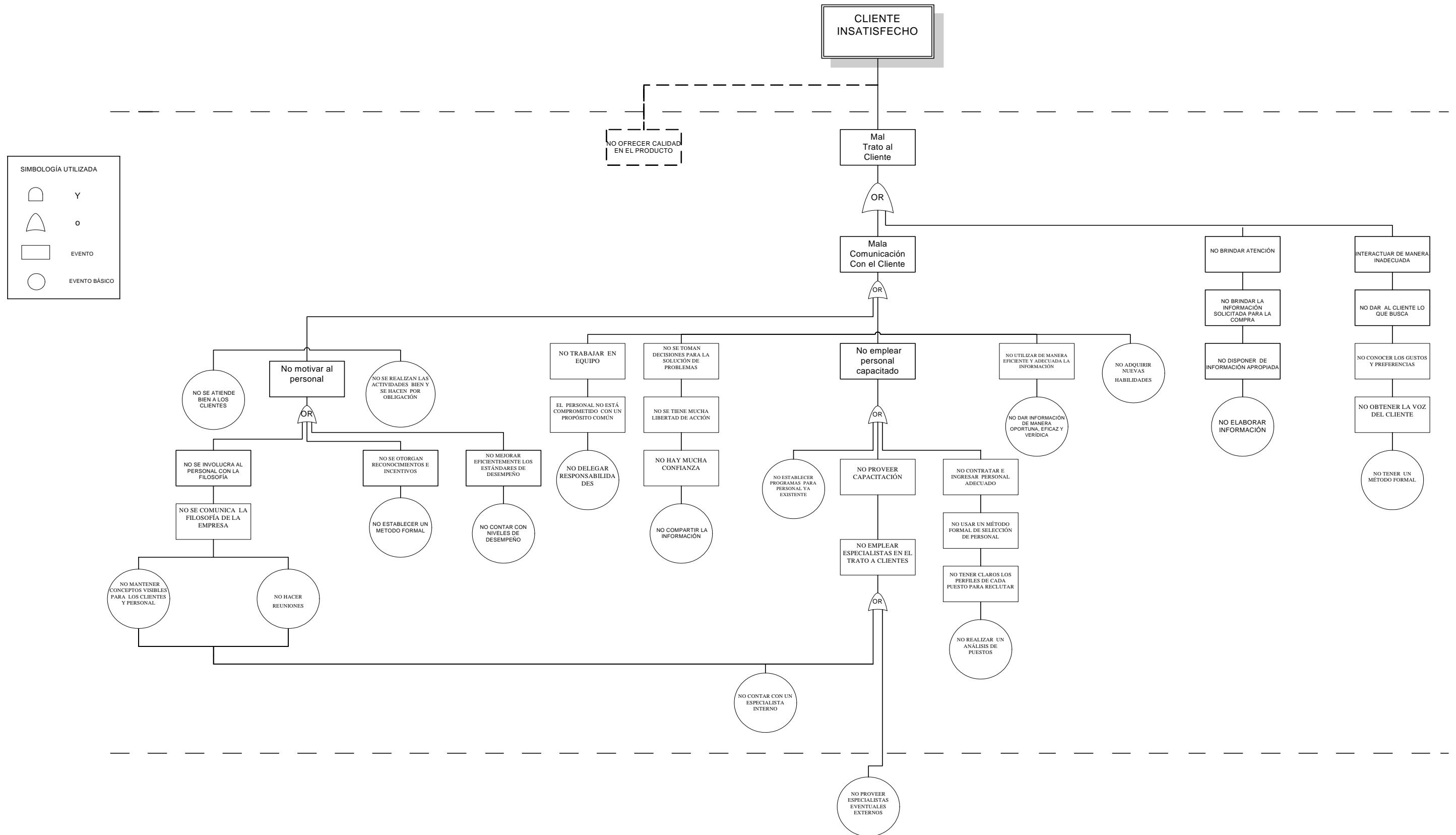
Actualmente en la empresa, la atención que se brinda al cliente tiene fallas, entre ellas se puede mencionar la falta de una buena comunicación ya que no existe una correcta interacción con el cliente, por ejemplo cuando una persona llega a preguntar sobre el precio de algún producto especial para fiestas, el personal de mostrador no tiene esa información; solo proporciona un dato aproximado o con frecuencia acude a una caseta telefónica cercana, radio o teléfono de la sucursal para localizar al dueño o al asistente para solicitar la información requerida; pero en muchas ocasiones tampoco el asistente dispone de la información. Todo esto ocasiona que la atención al cliente sea en un lapso muy grande de tiempo, y como consecuencia de esto, hay pérdida de clientes. Este problema se genera por no contar con un catálogo de productos con toda la información de lo que la empresa ofrece al cliente y que éste requiere para satisfacer sus necesidades.

Así mismo la mala comunicación se puede dar porque no se cuenta con personal capacitado o no se tiene personal motivado. En la PANIFICADORA LEO S. A., el personal de mostrador no posee la habilidad, información necesaria y la responsabilidad de tomar decisiones, y como consecuencia hay una pérdida de clientes, porque el tiempo de servicio o atención es mucho, el trato al cliente es inadecuado, y existe la incapacidad para dar solución a problemas. En cuanto a la motivación, el personal de la panificadora, está altamente desmotivado, no realiza sus actividades bien y lo hace sin convicción; por ejemplo: cuando un cliente realiza su compra se va insatisfecho porque no lo trataron con la atención debida y se va con la idea de que el empleado de mostrador tiene un mal carácter y en ocasiones esos clientes no vuelven. Las causas que originan lo anterior son: a) no hay difusión de la filosofía de la empresa y no se involucra el personal con ésta, b) no hay un método formal para otorgar reconocimientos e incentivos al personal, c) no contar con estándares de desempeño para mejorar el desempeño del personal. La falla de cualquiera de estas funciones puede resultar en desmotivación del personal.

Cuando no se dispone de personal capacitado, como es el caso de la panificadora, probablemente se debe a la falta de capacitación, y esto a su vez, es porque no hay programas implantados en la empresa. Así mismo no se contrata personal adecuado a la empresa porque no se cuenta con un análisis de puestos que ayude en la adecuada selección de personal. Como consecuencia de esto, a) el personal no está comprometido con un propósito común, no se delegan responsabilidades, y el personal no trabaja en equipo; b) no hay mucha confianza y libertad de acción; no se comparte la información general de la empresa por lo que el personal no toma decisiones para resolver problemas; c) no se utiliza de manera adecuada la información de la empresa; y d) no se adquieren nuevas habilidades para tratar y entender mejor al cliente.

Tanto para la función de motivación como para la capacitación, el modelo puede fallar si no se cuenta con un especialista, ya sea interno o externo, que implante métodos y realice un adecuado seguimiento. Cabe señalar que este sistema muestra los posibles fallos que tendría el modelo de funciones cuando alguna de ellas no se cumple, sin embargo el buen funcionamiento también depende de la habilidad con que se lleve a cabo en la práctica.

Figura 4.6 Análisis de fallas para detectar los posibles fallos en el modelo de empowerment



Fuente: Elaboración propia.

4.4 Comparación entre situación y modelo conceptual

A continuación se presenta una comparación entre el modelo conceptual propuesto y la situación actual de la empresa en estudio, con la finalidad de encontrar las diferencias que existen entre éstos. Dicha comparación se realizó para cada variable de estudio, pues cada una de éstas presenta problemas que es necesario resolver.

También con esta tabla se intenta mostrar una validación de la solución propuesta, pues todas las funciones del modelo son diferentes a lo que actualmente hace la empresa. Es importante mencionar que si el modelo propuesto se implanta en la empresa estudiada, podría generar la nueva situación mostrada en la Tabla 4.1; por el alcance del proyecto los cambios factibles identificados en este estudio no se implementaron.

Tabla 4.1. Comparación entre la situación actual y el modelo conceptual

VARIABLE	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN NUEVA
1)Filosofía	No existe la filosofía (misión, visión, valores) definida y por escrito, así mismo no hay difusión de ésta. En un 80% el personal desconoce los objetivos de la empresa.	Existe una filosofía definida y por escrito, la cual es difundida a todo el personal. El personal conoce con claridad los objetivos de la empresa y colabora para alcanzarlos.
2)Puestos	No existe un análisis detallado de puestos por ello no se tienen claros los perfiles de cada puesto. No existe un organigrama por escrito y sólo el gerente general lo conoce. Los sueldos para el mismo puesto no son iguales. No existen manuales de organización y procedimientos.	Se cuenta con un análisis detallado de puestos para tener claros los perfiles de cada puesto, mejorando la selección de personal y disminuyendo la rotación de personal. Existe por escrito el organigrama de la empresa y el personal lo conoce y se ubica en él. El análisis ayudará a fijar sueldos uniformes de acuerdo a cada puesto. Existen manuales de organización y procedimientos que sirven de guía para la

		realización del trabajo.
3)Trabajo en equipo	En un 70% del personal, no tiene la idea del trabajo en equipo y sólo el área de producción reconoce que trabaja en equipo (30%).	Se capacita y se difunde la idea de trabajo en equipo comprometiendo al personal con un propósito común y delegando responsabilidades.
4)Toma de decisiones	En un 50% no se toma en cuenta la opinión del personal, así mismo la confianza no es igual para todo el personal y sólo al 25% del personal se le brinda la libertad de acción.	Se otorga mayor libertad de acción, confianza al personal y se toman en cuenta todas las opiniones, lo que facilita la toma de decisiones para la solución de problemas en el trabajo.
5)Capacitación	No existen programas formales con especialistas y un 80% del personal nunca ha recibido capacitación.	Existe un programa de capacitación para todo el personal para que adquiera nuevas habilidades.
6)Motivación	El personal está desmotivado (80%). No existe un método formal de reconocimientos e incentivos al personal. Se realizan las actividades en un 55% por obligación. Existe rotación de personal.	El personal se siente motivado. Se establece un método formal de reconocimientos e incentivos. Las actividades se hacen bien y por convicción. Disminuye la rotación de personal como consecuencia de un mejoramiento en las condiciones de trabajo y motivación.
7)Desempeño	No existen estándares de desempeño. No existe un método formal de evaluar el desempeño.	Se establecen estándares de desempeño para ser superados por el personal. Se establece un método formal de desempeño.
8)Comunicación	La información de la empresa no es comunicada de manera correcta, y solo en un 5% se realizan reuniones para tratar asuntos de la empresa.	El personal posee habilidades eficaces de comunicación. Se utiliza de manera eficiente y adecuada la información de la empresa, dando al personal y a clientes lo que necesiten de acuerdo a sus necesidades específicas.
9)Responsabilidad	El personal en su totalidad se siente responsable de las actividades sólo el 50% sienten que han recibido	El personal siente y asume la responsabilidad en las actividades que realiza y

	mucha confianza.	sienten la confianza necesaria para expresar sus puntos de vista.
10) Calidad en atención al cliente	<p>No existe un método formal para obtener las necesidades del cliente o voz del cliente y el 85% del personal no realiza nada para conocer dicha información.</p> <p>Sólo el 50% brinda al cliente la información que éste requiere para hacer su compra, sin embargo no existe por escrito dicha información.</p> <p>No existe una interacción adecuada y no siempre se brinda atención al cliente pues la calificación otorgada por clientes en un 49% es regular.</p> <p>No se tiene una capacitación adecuada para conocer a clientes y tratarlos correctamente.</p>	<p>Existe un método formal para obtener la voz del cliente y poder conocer sus gustos y preferencias.</p> <p>Se tiene la información elaborada y actualizada que el cliente requiere para su compra (precios, nombre del pan, presupuestos, etc.).</p> <p>Se tiene una interacción adecuada y se brinda atención al cliente.</p> <p>Se tiene personal adecuado y capacitado para tratar adecuadamente a los clientes.</p>

Fuente: Elaboración propia con información de la investigación y el modelo conceptual

4.5 Conclusión del capítulo

El modelo propuesto en este capítulo describe una manera lógica de cómo lograr una mejora en la calidad de atención al cliente para una pequeña empresa del sector manufacturero en particular. También puede utilizarse para otras empresas similares e incluso de otro giro que ofrezcan atención al cliente.

Para el correcto funcionamiento del modelo, es necesario considerar el tipo de liderazgo existente en la empresa; se recomienda que sea un liderazgo participativo, de tal manera que se tomen en cuenta las opiniones de todo el personal. También se deben considerar los aspectos culturales que prevalecen en el lugar donde se encuentra la pequeña empresa, retomándolos para un mejor funcionamiento, por ejemplo: en Huajuapán de León la gente aún lleva a cabo el tequio, mayordomía y cofradía; de estas prácticas se pueden

tomar valores importantes como el espíritu de cooperación, trabajo en equipo, ayuda mutua, entre otras, de tal forma que estos valores se implanten de manera formal en la empresa para que el personal contribuya con mayor facilidad.

Por otro lado, debido a las condiciones de la empresa, los resultados que genere este modelo se podrían observar a mediano o largo plazo, pues se requiere de un cambio en la forma de administrar la organización con respecto al personal.

Por último, se destaca que el éxito del modelo propuesto depende en gran parte de la habilidad con que se aplique en situaciones reales.

CAPÍTULO

5

CONCLUSIONES E

IMPLICACIONES

5.1 Introducción

En este último capítulo se presentan las conclusiones acerca del problema de investigación, de la metodología de investigación y de los métodos y técnicas que fueron usados en el desarrollo del modelo conceptual. También se muestran las implicaciones que este estudio genera para la industria manufacturera local con la finalidad de producir mejoras en la calidad de atención que ofrecen al cliente. Finalmente a partir de esta tesis, se sugieren las posibles líneas de investigación que podrían aportar resultados para complementar este estudio.

5.2 Conclusiones acerca del problema de investigación

En esta tesis se presentó el siguiente problema de investigación:

¿Cómo podría el empowerment mejorar la calidad de atención al cliente en una pequeña empresa del sector manufacturero en Huajuapán de León, Oaxaca?

El cual fue resuelto en forma satisfactoria en esta investigación; pues los resultados permitieron crear un modelo de funciones presentado en el capítulo 4, basado en la herramienta empowerment, en donde se analizan características relevantes como: la capacitación, que una vez llevada a cabo, permita a todos los miembros de la compañía poseer las habilidades y conocimientos para lograr un mejor desempeño; Una comunicación efectiva para tener una mejor interacción con el cliente y poder satisfacer sus necesidades; y una motivación que tenga por objetivo tener personal que realice sus actividades de forma correcta y por convicción. Así mismo este modelo integra las funciones básicas o primarias y complementarias o secundarias para mejorar la calidad de atención al cliente de una pequeña empresa manufacturera de la H. Cd. de Huajuapán de León.

Aunque el modelo que se presenta en el capítulo 4 es para una aplicación muy particular, se puede extender o generalizar para otro tipo de aplicaciones.

5.3 Conclusiones acerca de la metodología de investigación

La metodología de investigación descrita en el capítulo 2 que se utilizó para esta tesis, facilitó el proceso de desarrollo, pues resultó flexible para adecuarse a las necesidades del estudio, por ello la definición de sistemas relevantes se modificó para definir las características del modelo. Cabe aclarar que no se realizó el paso referente a la ejecución de los cambios factibles; debido al alcance del proyecto, porque la decisión de implementar el modelo queda a disposición de la gerencia.

Por último la ventaja de la metodología utilizada es que al ser un proceso de investigación-acción, permitió entender un fenómeno social. Una clara distinción entre los fenómenos naturales y los sociales es que en el primero el comportamiento es constante con el tiempo, en cambio en el segundo, éste varía con el tiempo y el entorno social. Por ende, la metodología fue la más adecuada para la presente investigación, porque al ser la calidad de atención al cliente un fenómeno social, posee un comportamiento cambiante a través del tiempo y de acuerdo a un contexto social.

5.4 Conclusiones acerca de las técnicas y métodos usados en la investigación

En el capítulo 2 se describen las técnicas y métodos que fueron adoptados para el proceso de investigación, principalmente en la etapa de desarrollo del modelo conceptual. La técnica para el análisis de funciones de sistemas (TAFS) y el árbol de Análisis de Fallas (AF) fueron la base para construir el modelo de funciones presentado en el capítulo 4. El TAFS y el AF son técnicas complementarias que se usan ampliamente en la ingeniería de sistemas e ingeniería de valor, para el diseño y desarrollo de productos robustos.

La característica más relevante de estas técnicas es la manera de desarrollar, descomponer y entender las funciones de cualquier producto, proceso, servicio u

organización. Aprovechando esta ventaja, y la información generada en el estudio de campo, se logró construir un modelo conceptual para la mejora en la calidad de atención al cliente, el cual se muestra en forma gráfica, lo que facilita su comprensión de forma conjunta.

Por otro lado, al emplear el sistema de fallas se analizan las consecuencias que se producirían en caso de no cumplirse alguna de las funciones propuestas, lo que permite dar fiabilidad al modelo de empowerment .

Finalmente el método de muestreo utilizado resultó útil para esta investigación, pues permitió determinar un número de encuestas acorde a los datos proporcionados por la empresa.

6.5 Implicaciones para la industria manufacturera local

El modelo representado gráficamente en la forma de un diagrama de funciones y fallas, intenta resaltar la importancia del elemento humano, particularmente en los aspectos de compartir información, formación de actitud, auto-administración y solución de problemas en todos los niveles de la organización. En otras palabras, el modelo fue desarrollado considerando los conceptos básicos del empowerment, y la situación actual de una empresa manufacturera ubicada en la ciudad de Huajuapán de León, por lo que es relevante para esta empresa, ya que las actividades propuestas son básicas y necesarias para que inicie su correcto funcionamiento, además puede contribuir a que la empresa cumpla con sus objetivos y misión en particular.

El modelo también podría adaptarse para que pueda ser utilizado por otras empresas manufactureras o de otro giro que ofrezcan atención al cliente en Huajuapán de León, Oaxaca, esto puede ayudar a que mejoren este aspecto y que alcancen niveles competitivos.

5.6 Implicaciones para trabajos futuros

Debido a que el alcance de este trabajo de tesis ha sido desarrollar un modelo de funciones con el objetivo de mejorar la calidad de atención al cliente, utilizando conceptos básicos de la herramienta empowerment, técnicas (TAFS y AF) y principalmente los resultados del estudio de campo efectuado en la situación real de una pequeña empresa manufacturera local; a manera de validación del modelo, se sugiere como trabajo futuro realizar una comparación entre el modelo propuesto y la situación de otra compañía del mismo tamaño. También se sugiere completar los pasos de la metodología de investigación; es decir, (a) de acuerdo a los resultados de la comparación entre la situación actual y el modelo presentados en el capítulo 4, proponer cambios factibles en la empresa, e (b), implementar las acciones necesarias para lograr los cambios deseados, de acuerdo a la función primordial del modelo y analizar los resultados obtenidos.

Por último se propone utilizar las mismas técnicas para diseñar un modelo que tenga como objetivo mejorar la calidad del producto y con ello incrementar la satisfacción del cliente.

5.7 Conclusión del capítulo

Para dar solución al problema planteado en esta investigación, se desarrolló un modelo que responde a las necesidades de la pequeña empresa manufacturera. Para generar esta respuesta se siguieron los pasos de la metodología Investigación-Acción, la cual permitió adecuarse a las características del estudio. Y específicamente para la construcción del modelo, se utilizaron las técnicas TAFS y AF que permitieron descomponer el proceso de atención al cliente para sugerir las funciones suficientes y necesarias basadas en la herramienta empowerment para que el caso de estudio y otras empresas que busquen mejorar este aspecto puedan alcanzar niveles competitivos.

A continuación se presenta glosario, anexos y bibliografía básica utilizada durante el desarrollo de la tesis.

GLOSARIO

A

Adiestramiento. Se define como un proceso educacional a corto plazo mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

Administración. Se define como la forma en que una empresa consigue sus objetivos propuestos mediante el uso eficiente de sus recursos por lo que se auxilia de procesos como la planeación, la organización, la dirección y el control.

Administración de personal. Se refiere a los conceptos y técnicas requeridas para desempeñar adecuadamente lo relacionado con el personal o a la gente del trabajo administrativo .

C

Calidad. Total de los rasgos y características de un producto o servicio que se relacionan con su capacidad para satisfacer determinadas necesidades .

Capacitación. Es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

Comunicación. Es un medio del cual dos o más personas pueden intercambiar frases a través de un proceso en el cual se ven relacionados el emisor que es la persona que envía el mensaje, el receptor que es la persona que lo recibe y que a su vez se vuelve emisor, el cual lo mandan a través de un canal por medio de códigos.

Cofradía. Asociación o hermandad de personas devotas que tienen un fin preciso, que consiste en dar alimentación gratuita a todos los invitados de las fiestas religiosas.

Confianza. Fe, esperanza en una persona o cosa. Ánimo para obrar. Vana opinión sobre sí mismo. Familiaridad o libertad excesiva.

E

Empowerment. Es un proceso que ofrece mayor autonomía a los empleados compartiendo con ellos información relevante y dándoles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral.

L

Liderazgo. Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Líder participativo. Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador

M

Matachines. Término utilizado en la ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca para nombrar a los muñecos hechos con una estructura de madera, cabeza de yeso (con formas de: diablos, negritas, payasos, etc.) y vestidos de tela de diversos colores, que son utilizados para bailar con música de banda de viento en la fiesta religiosa de algunas colonias.

Mayordomía. Puesto que ocupa una persona que tiene las posibilidades económicas para cubrir con los gastos que genera una fiesta religiosa. Oficial de ciertas cofradías.

Motivación. Se deriva de la palabra “motivo” y se define: “Algo como una necesidad o deseo que causa a la persona a actuar”

Es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado.

S

Sistema celular de manufactura. Una célula es un grupo de estaciones de trabajo, máquinas o equipo arregladas de tal manera que puede procesar un producto de una estación de trabajo a otra, sin tener que esperar que se termine de procesar un lote, o sin que requiera requerimientos adicionales de manejo entre operaciones. Las células pueden orientarse a un proceso, a un sub-componente o a un producto entero.

T

Tequio. Es un trabajo colectivo, de carácter temporal e implica solidaridad social.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Anzola Rojas, Sérvulo, (1993), Administración de pequeñas empresas, Editorial Mc Graw Hill, México D. F.
- Butteris, Margaret, (2001), Reinventando Recursos Humanos, cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento, Editorial Edipe, Barcelona.
- Checkland, P., (1981), Systems Thinking, Systems Practice, John Wiley, Chichester, London.
- Chiavenato, Adalberto, (2000), Administración de Recursos Humanos, 5ª edición, Ed. Mc Graw Hill, Colombia.
- Chiavenato, Adalberto, (1997), Introducción a la teoría general de la administración, 4ª edición, Ed. Mc Graw Hill, México.
- Cochran, W.G., (1990), "Técnicas de Muestreo" Compañía Editorial Continental, S.A. México D.F.
- Cuaderno Estadístico Municipal. Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Estado de Oaxaca, INEGI, 1999.
- Desatríck, R. (1990). Cómo conservar su Clientela. El Secreto del Servicio. Editorial Legis IESA. Caracas.
- Drucker, P., (1996), Drucker su visión sobre: la administración, la organización basada en información, la economía, la sociedad, Grupo Editorial Norma, Colombia.
- Evans, J., (2000), Administración y control de la calidad, Cuarta Edición, internacional Thomson Editores, México.
- Feigenbaum, A. V., (2001), Control total de la calidad, Editorial Continental, México.
- Foster, Timothy R. V., (2001), 101 Maneras de impulsar la satisfacción del cliente, Panorama Editorial, México
- Flaherty, John E., (2001), Peter Drucker: la esencia de la administración moderna, Ed. Pearson Educación de México, S.A. de C.V., México.
- Franklin F., Enrique Benjamín, (2000), Auditoría Administrativa, Editorial Mc Graw Hill, México, D. F.
- García Pelayo, Ramón, (2003), Larousse diccionario básico, Lengua Española, Ediciones Larousse, S. A. de C. V., México, D. F.
- Garza Mercado, Ario, (2004), Manual de Técnicas de Investigación para estudiantes de Ciencias Sociales, 6ª Edición, El colegio de México, Biblioteca Daniel Cosío Villegas.
- Gitman, Larry J., (2001), El futuro de los negocios, Ed. Mc Graw Hill, México.
- Hammer, M. y Champy, J., (1997), Reingeniería de la empresa, Parragón, España.

-
- Hellriegel, Don, (1998), Administración, International Thomson Editores, Séptima Edición México.
- Hernández y Rodríguez, Sergio, (1997), Introducción a la Administración Un enfoque teórico práctico, Editorial Mc Graw Hill, México, D. F.
- Hernández Sampieri, Roberto, et al (2001), Metodología de la Investigación, 2ª Edición, , Editorial Mc Graw Hill, México, D. F.
- Jenks, James M. y Kelly John M. (1989), Delegar es la clave, Grupo Editorial Sayrols. México D. F., Junio.
- Koontz, Harold y Wehrich, Heinz, (1999), Administración una perspectiva global, 11ª edición, Ed. Mc Graw Hill, México.
- Koontz, Harold y Wehrich, Heinz, (2001), Administración una perspectiva global, 11ª edición, Ed. Mc Graw Hill, México.
- Mendoza Guerrero, Telésforo, (1992), Monografía del Distrito de Huajuapán, Oaxaca, Colección Glifo del gobierno del Edo., 2ª Edición.
- Miles, L. D., (1989) Techniques of Value Analysis and Engineering, 3rd edition, Published by Eleanor Miles Walker.
- O'Connor, Patrick D.T., (1994), Practical Reliability Engineering, John Wiley & Sons.
- Paulet Jean Pierre y Santandreu Eliseo, (1997), Diccionario de Economía y Empresa. Ediciones Gestión 2000, España.
- Pérez Cebrian, F.(1987), La Planificación de la Encuesta Social. Secretariado de Prensa Universitarias de la Universidad de Zaragoza, España. Zaragoza.
- Rodríguez Valencia, Joaquín, (1996), Cómo administrar pequeñas y medianas empresas. Editorial Internacional Thomson Editores, 4ª. Edición, México.
- Rodríguez Valencia, Joaquín (2001), Cómo administrar pequeñas y medianas empresas. Editorial Internacional Thomson Editores, México.
- Rueda Peiro, Isabel, (2001) Las micro , pequeña y mediana empresas en México en los años noventa, Editorial Porrúa., México.
- Sánchez Gutiérrez, Juan Manuel, (2004), Estudio de Impacto Ambiental. Estación de servicio “combustibles de Huajuapán, S.A. de C.V.” Huajuapán de León, Oaxaca. Ingeniería y Sistemas Ambientales.
- Singh, N., (1995), Systems Approach to Computer-integrated Design and Manufacturing, John-Wiley.

- Steffen Riedemann, Cristina, (2001), Los comerciantes de Huajuapán de León, Oaxaca 1920-1980, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, Plaza y Valdés Editores, S. A de C.V., México, D.F.
- Werther y Davis, (1999), Administración de Personal y Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill, 5ª Edición, México.
- Wilson, Terry, (1999), Manual del Empowerment, Gestión 2000, México.

REVISTAS

- Antony, J. and Banuelas, Ricardo, (2002), "Key ingredients for the effective implementation of Six Sigma Program, Measuring Business Excellence 6, 4, MCB UP Limited, pp. 20-27.
- Biazzo, S., (2000), "Approaches to business process analysis: a review", Business Process Management Journal, MCB University, Vol. 6 No. 2 pp. 99-112.
- Biazzo, S. and Bernardi, G., (2003), "Process management practices and quality systems standards Risks and opportunities of the new ISO 9001 certification", Business Process Management, Journal, Vol. 9 No. 2, pp. 149-169.
- Burnes Bernard, Cooper Cary, West Penny, (2003) Organisational learning: the new management paradigm?, Management Decision, 41/5, pp.452-464.
- Bonilla, Carlos, (1999) "Hacia la cogestión de la empresa", Mundo ejecutivo, No. 244, Vol. 35, México, Agosto, p. 144 -145.
- Bugeda Magaña, Pablo, (2002), "Satisfacción del cliente vía servicio. La más poderosa y económica ventaja competitiva", Administrate hoy, No. 98 México, Junio, p. 28-30
- Checkland P. and Holwell, Sand, (1998), "Action Research: Its Nature and Validity", Systemic Practice and Action Research, Vol. 11, No. 1
- Chen, I. J. (2001), "Planning for ERP systems: analysis and future trend", Business Process Management Journal, Vol. 7, No. 5, MCB University Press, pp. 374-386.
- Di Castri Francesco, (2004), "La hora del empowerment, el poder del conocimiento", Revista – ambiente, Argentina, Octubre, pp. 1-14.
- Durston John, (2002) Empoderamiento de comunidades campesinas indígenas en contextos de semi-clientelismo: lecciones de casos de comunidades mapuches del sur de Chile, Ponencia preparada para el seminario internacional sobre "La revalorización de los grupos prioritarios en el medio rural".SAGARPA, México, pp. 1-44.
- Franceschini, F., Galetto, M., Pignatelli, A. and Varetto, M., (2003), "Outsourcing: guidelines for a structured approach", Benchmarking: and International Journal, Vol. 10, No. 3, MCB UP Limited, pp. 246-260.
- Herrera Avendaño, Carlos Eduardo, (2002), "Empowerment y liderazgo", Administrate hoy, No. 98, México, Junio, pp.17-27.

- Huang, Z. and Palvia, P., (2001), "ERP implementation issues in advanced and developing countries", *Business Process Management Journal*, MCB University, Vol. 7 No. 3, pp. 276-284.
- Kyrö, P., (2003), "Revising the concept and forms of benchmarking", *Benchmarking: an International Journal*, Vol. 10, No. 3, MCB UP Limited, pp. 210-225.
- López, Ernesto, (2003), "Estrategias para sobrevivir y competir: Pymes", *Mujer Ejecutiva*, Vol. 3, No. 40, México, Mayo, pp. 10-17
- López Nava, Gabriel, (2000), "El proceso de cambio... innovación en la administración", *Adminístrate hoy*, México, No. 69, Enero, pp. 40-42.
- Martin, I. and Cheung, Y., (2002), "Change management at Mobil Oil Australia", *Business Process Management Journal*, MCB UP Limited, Vol. 8 No. 5, pp. 447-461.
- Montaño Sánchez, Francisco Arturo (2000)., "Las micro y pequeña empresas, pocos se capacitan para administrarlas", *Adminístrate hoy*, No. 70, Febrero, pp. 7-13.
- O'Regan, N. and Ghobadian, A., (2002), "Formal strategic planning: The key to effective business process management?", *Business Process Management Journal*, MCB UP Limited, Vol. 8 No. 5, pp. 416-429.
- Palafox de Anda, Gustavo, (2003), "Calidad en servicios", *Administrate hoy*, No. 107, México, Abril, 2003, pp. 16-19.
- Rodríguez Reyes, Tomasa y Acevedo, Jorge A, (2002) "La Cultura del Empresario, la permanencia y crecimiento de las micro y pequeñas empresas en los distritos del Centro, Etlá y Tlacolula en el Estado de Oaxaca 2000-2002", *Avances de ciencia y tecnología*, vol. 2, México, enero-abril, pp. 26-42.
- Themistocleous, M, Irani, Z. and O'Keefe, R.M., (2001), "ERP and application integration Exploratory survey", *Business Process Management Journal*, MCB University, Vol. 7 No. 3, pp. 195-204.
- Underdown, R. and Talluri, S., (2002), "Cycles of success: a strategy for becoming agile through benchmarking", *Benchmarking: an International Journal*, MCB University Press, Vol. 9, No. 3, pp. 278-292.
- Zúñiga, María Elena, (2002), "Miedo al cambio, atadura en las empresas", *Mujer Ejecutiva*, No. 31, Vol. 3, México, julio, 2002, pp. 14 -20.

TESIS

- Abonce Gordillo, J. Luis, (1996), "Importancia de la administración en la micro y pequeña empresa", Facultad de administración y contabilidad, Veracruz.
- Ortiz_Huerta, Cecilia (2003), "Modelo de planeación mediante el análisis estratégico FODA: un caso de estudio", Universidad Tecnológica de la Mixteca, (México), Junio.

- Ortiz_León, Roseli, (2003), “Alternativas de financiamiento para las Mp y ME’S el caso de Huajuapán de León y Chilapa de Díaz”, Universidad Tecnológica de la Mixteca, (México), Febrero.
- Rocha, Mayte Janet, (2004), “ Estudio de los factores culturales y su influencia en el sistema de gestión empresarial en el distrito de Huajuapán de León de la región mixteca baja, Oaxaca”, Universidad Tecnológica de la Mixteca, (México), Septiembre.
- Sandoval, Perla, (2002), “La calidad en el servicio al cliente, una ventaja competitiva para las empresas”, Universidad Tecnológica de la Mixteca, Mayo.
- Tobón, Elizabeth, (2006), “Propuesta de un modelo de excelencia para el sector restaurantero de Huajuapán de León, Oaxaca, mediante el método HOQ, Abril.

PÁGINAS WEB

- Clasificación de las empresas, (En línea: <http://www.economía.gob.mx>)
- Clery Aguirre, Arturo Guillermo, (2002), Administración de la calidad total, (En línea: <http://www.monografías.com/trabajos6/lacali/lacali/shtml>)
- Diario Oficial de la Federación, (2002), Clasificación de las empresas, (En línea: http://www.contactopyme.gob.mx/tamano.asp?Lenguaje=0&Cve_B=5).
- Díaz Beltrán, Juan Ángel, (2006), Outsourcing, (En línea: <http://www.monografías.com/trabajos30/outsourcing/outsourcing.shtml>)
- Hernández, Pilar, (2005), El sureste del país y las PyMEs de la región, (En línea: http://www.infochannel.com.mx/busqueda6.asp?id_notas=2013073%20&seccion=raton)
- Información Estadística, (En línea: <http://www.inegi.gob.mx>)
- Jiménez Prieto, Silvia L., (1999), “Propuestas organizacionales para la administración del cambio”, Gestión y estrategia, No. 15, Enero-Junio, 1999, UAM-A (En línea: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num15/doc09.htm>)
- León Lefcovich, Mauricio, (2003), Seis Sigma, (En línea: <http://monografías.com/trabajos14/seis-sigma7seis-sigma.shtml>)
- Sánchez Ochoa, Emmanuel (2000), ERP, (En línea: <http://Gestiopolis.com/canales2/gerencia/emma/htm>)
- Tapia Rodríguez, David, (2005), Planeación de los Recursos Empresariales, (En línea: <http://www.monografías.com/trabajos21/recursos-empresariales/recursos-empresarialeshtml/#benefic>)

ANEXOS

ANEXO 1
CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL

Le agradecemos formar parte de este estudio, su participación consiste en contestar el siguiente cuestionario con la finalidad de obtener información para mejorar aspectos de la empresa. La información obtenida en este cuestionario tendrá un uso estrictamente confidencial, muchas gracias por su colaboración.

Puesto: _____

Antigüedad en la empresa: _____

Horario de trabajo: _____

1. ¿Sabe cuál es la finalidad que persigue la empresa?
SI ____ NO ____
2. ¿Conoce con claridad los objetivos de la empresa?
SI ____ NO ____
3. ¿Tiene claras las funciones que desempeña?
SI ____ NO ____
4. ¿Alguna vez ha desempeñado una actividad que no le corresponda?
FRECUEMENTE ____ EVENTUALMENTE ____ NUNCA ____
5. Generalmente, ¿cómo desarrolla sus actividades?
SOLO ____ EN EQUIPO ____
6. En caso de existir un problema cuando realiza su trabajo, para solucionarlo acude a:
SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO ____ JEFE ____ USTED MISMO ____
7. ¿Sus opiniones y sugerencias son tomadas en cuenta?
SI ____ NO ____ A VECES ____
8. Las órdenes o instrucciones, se llevan a cabo por:
PORQUE ESTOY CONVENCIDO DE LO QUE HAGO ____
PORQUE TENGO LA OBLIGACIÓN DE HACERLO ____
9. ¿Antes de tomar una decisión que involucra su trabajo, le piden su opinión y sugerencias?
SI ____ NO ____
¿Por qué? _____
10. ¿Dentro de sus actividades que realiza tiene libertad para hacer lo que usted crea más conveniente?
SI ____ NO ____ A VECES ____

11. ¿Considera que el trabajo que realiza contribuye a que se cumplan los objetivos de la empresa?.

SI ____ NO ____

¿Por qué? _____

12. ¿Le agradan las tareas que realiza actualmente?

SI ____ NO ____

¿Por qué? _____

13. ¿Cuenta con instructivos para realizar sus tareas?

SI ____ NO ____

14. ¿Con qué frecuencia recibe cursos para aprender cosas nuevas relacionadas con su trabajo?

FRECUENTEMENTE ____ EVENTUALMENTE ____ NUNCA ____

15. ¿Qué le gustaría aprender para mejorar su trabajo? _____

¿Ha recibido alguna vez un ingreso extra por la forma en que trabaja?

SI ____ NO ____

¿De qué tipo? _____

16. ¿Existe alguna manera de calificar la forma en que trabaja?

SI ____ NO ____

Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿cuál? _____

17. ¿Con qué frecuencia le califican la forma en que trabaja?

FRECUENTEMENTE ____ EVENTUALMENTE ____ NUNCA ____

18. ¿Qué medios de comunicación existen en la empresa?

RADIO ____ TELÉFONO ____ INTERNET ____ OTRO (ESPECIFIQUE) ____

19. ¿Cómo califica la comunicación entre sus compañeros y usted?

BUENA ____ REGULAR ____ MALA ____

20. ¿Cómo califica la comunicación entre su jefe y usted?

BUENA ____ REGULAR ____ MALA ____

21. ¿Se siente responsable de las actividades que realiza?

SI ____ NO ____

¿Por qué? _____

22. ¿Qué tanta confianza le han dado en este trabajo?

MUCHA ____ POCA ____ NADA ____

24. ¿Qué actividades realiza para lograr que los clientes se sientan satisfechos? Marque con una X en el espacio correspondiente.

	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Hago mi trabajo rápido					
Busco aprender cosas nuevas					
Al hacer mi trabajo pienso en el cliente					
Soy amable					
Le proporciono al cliente lo que busca.					
Le brindo la información que necesita para hacer su compra					

25. ¿Hace reuniones con sus compañeros de trabajo?

SI ____ NO ____

26. Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿cuál es el motivo de la reunión?

- FESTEJAR UNA FECHA ESPECIAL _____
- TRATAR ASUNTOS DE LA EMPRESA _____
- PRACTICAR UN DEPORTE _____
- OTRO (Especifique) _____

27. ¿Qué características tiene el pan que se ofrece al cliente en este lugar? Marque con una X en el espacio correspondiente.

	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Es fresco					
Tiene buena presentación					
Tiene buena imagen higiénica					
Tiene un aroma agradable					
Tiene buen empaque					
Tiene buen sabor					
Tiene buena consistencia					
Es crujiente					

28. ¿Qué actividades se llevan a cabo para conocer la opinión que tiene el cliente de los productos y trato que se le brinda?

NINGUNA _____ BUZÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS _____
 CUESTIONARIOS _____ ENCUESTAS INFORMALES _____
 OTRO (ESPECIFIQUE) _____

29. ¿Cómo califica el trato que se le brinda a los clientes?

EXCELENTE _____ BUENO _____ REGULAR _____ MAL _____ PÉSIMO _____

¿Por qué? _____

30. Qué factores son los más importantes para que usted se sienta satisfecho y motivado en su trabajo (Marque 3 con una X)

Reconocimiento por las actividades que realiza _____	Oportunidad de aprender cosas nuevas _____
El horario de trabajo _____	Mejor sueldo _____
Buena relación con su jefe y compañeros _____	Libertad de hacer lo que crea conveniente _____
Las condiciones físicas del lugar de trabajo _____	Trabajo interesante _____
Ingreso extra por su buen desempeño _____	Otro (Especifique) _____

ANEXO 2

CUESTIONARIO APLICADO A LOS CLIENTES

Le agradecemos formar parte de este estudio, su participación consiste en contestar el siguiente cuestionario con la finalidad de brindar una mejor atención al cliente.

Instrucciones. Marque con una **X** la respuesta que sea de su elección donde sea necesario.

1. ¿Cuál es su pan favorito? _____
2. En Huajuapán, ¿Cuál es la panadería de su preferencia? _____
3. ¿Con qué frecuencia compra pan en este lugar?
 - 1 A 3 VECES POR SEMANA _____
 - DIARIO _____
 - 1 VEZ AL MES _____
 - OTRO (Especifique) _____

INSTRUCCIONES. Leer cuidadosamente y poner una **X** en el espacio correspondiente.

4. Cada que acude a comprar pan, ¿por qué elige el lugar?

	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Por el sabor					
Por la rapidez					
Por la variedad de productos					
Por el trato al cliente					
Por el precio					
Por la limpieza del lugar					
Por la ubicación					

4. ¿Qué es lo que más le agrada de esta panadería? _____
5. ¿Cómo encuentra el pan de este lugar?

	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Es fresco					
Tiene buena presentación					
Tiene buena imagen higiénica					
Tiene un aroma agradable					
Tiene buen empaque (Bolsa de pan)					
Tiene buen sabor					
Tiene buena consistencia					
Es crujiente					

6. Con relación a otras panaderías, ¿cómo considera a ésta?

MEJOR _____ IGUAL _____ PEOR _____

¿Por qué? _____

7. Cuando compra su pan, ¿ siempre encuentra lo que usted busca?

SI _____ NO _____ A VECES _____

8. ¿Cómo califica el trato que le brindó la persona que lo atendió?

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Mal _____ Pésimo _____

9. ¿Qué es lo que menos le gustó de la atención que se le brindó?

10. ¿Qué considera usted que le hace falta al personal?

Ser más amable	_____	No le hace falta nada	_____
Saber más acerca de la panadería	_____	Atender más rápido	_____
Estar más capacitado	_____	Ganas de hacer su trabajo	_____
		Otro (especifique)	_____

SEXO: M F EDAD : _____ EDO CIVIL: Soltero Casado Viudo Divorciado

ANEXO 3**GUIÓN DE LA ENTREVISTA PERSONAL A LA GERENCIA**

1. ¿Sabe cuál es la finalidad (misión) que persigue la empresa?
2. ¿Cómo visualiza a la empresa en un futuro (visión)?
3. ¿De qué manera da a conocer la misión y visión a sus empleados?
4. ¿Cuáles son sus objetivos a corto y largo plazo?
5. ¿Qué hace para que sus empleados se comprometan con la empresa?
6. ¿Existe alguna persona que se encargue de realizar la selección y reclutamiento para contratar al personal?
7. ¿Tiene claros los perfiles que requiere cada puesto?
8. ¿Qué procedimiento se utiliza para la contratación e inducción del personal?
9. ¿Existen manuales de procedimientos?
10. ¿Existe algún manual de organización?
11. ¿Los empleos que se ofrecen son permanentes o temporales?
12. ¿Cómo es la relación entre usted y sus empleados?
13. ¿Qué medios utiliza para comunicar la información?
14. ¿Tiene algún mecanismo para evaluar el desempeño de sus empleados?
15. ¿Con qué frecuencia evalúa el desempeño de sus empleados?
16. ¿Cuáles son los niveles jerárquicos en la empresa?
17. ¿Cómo son los ascensos de los empleados?
18. ¿Cómo se toman las decisiones en la empresa?
19. ¿Quiénes participan en la toma de decisiones?
20. ¿Qué personal es considerado en la planeación?
21. ¿Cómo se manejan las responsabilidades en la empresa?
22. ¿De qué tipo son los incentivos y recompensas que otorga?
23. ¿Proporciona capacitación a su personal?
24. ¿Quién proporciona dicha capacitación?
25. ¿Con qué frecuencia se dan cursos de capacitación?
26. ¿Se ha motivado al personal para que asuma un mayor control de su trabajo?

27. ¿Cuál es el recurso más importante dentro de su empresa?
28. ¿Cómo considera a su empresa en relación con sus competidores?
29. En la empresa, ¿se fomenta la calidad en productos y servicios?
30. ¿Qué técnicas y herramientas se utilizan?
31. ¿Ha pensado en apegarse a algún tipo de normas internacionales de calidad?
32. ¿Considera usted que existe relación entre las características que tiene su personal y la calidad?
33. ¿Cómo se lleva a cabo el control de la calidad de los productos y servicios que se ofrecen?
34. ¿Considera que los clientes están satisfechos con el producto y servicio que ofrece?
35. ¿De qué manera percibe esto?
36. ¿Cómo se impulsa el aumento de la productividad en la empresa?