



**TEMA: FALTA DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA,
ESTRATÉGICA Y PUBLICITARIA EN LA EMPRESA DE
“MADERAS Y TABLEROS GUILLEN” DE COMITÁN
DE DOMÍNGUEZ, CHIAPAS**

ALUMNO: López Rodríguez José Alberto

MATERIA: Taller de elaboración de tesis

CATEDRATICO: Mireya del Carmen

CUATRIMESTRE: 9no. Cuatrimestre

CARRERA: LIC. En administración de empresas

Comitán de Domínguez Chiapas a 15 de junio de 2020.

INDICE

Introducción	5
CAPITULO I	
1.1 Planteamiento del problema	7
1.2 Preguntas de investigación	19
1.3 Objetivos	20
1.4 Justificación	21
1.5 Hipótesis	26
1.6 Metodología	27
CAPITULO II	
2.1 Historia de Maderas y Tableros Guillen	30
2.2 La innovación, desarrollo tecnológico: cluster	31
2.3 Grado de novedad de la innovación.....	32
2.4 Naturaleza de la innovación (tecnológica/comercial/organizativa)	32
2.5 Las PyME's y la de difusión tecnológica relacionando los clusters	36
2.6 Competitividad y desarrollo.....	38
2.7 Una aproximación a la evolución de la innovación.....	41
2.8 TIC y gestión del conocimiento empresarial.....	43
2.9 Importancia de los perceptibles: factores estratégicos en el marketing de servicios.....	45
2.9.1 Aplicación de las técnicas estratégicas de marketing en unidades de información.....	46
2.9.2 Marketing documental	47

2.9.3 Mezcla del marketing documental.....	48
2.10 Análisis estratégico: base para la toma de decisiones en la planificación.....	49
2.11 Análisis FODA en las estrategias de marketing.....	52
2.12 Estrategia de promoción en las unidades de servicio de información.....	54

CAPITULO III

3.1 Douglas McGregor.....	57
3.1.1 Detroit, la ciudad que lo moldeó.....	58
3.1.2. Desempeño en espacios académicos y laborales.....	59
3.1.3. Revolucionando las relaciones laborales.....	60
3.1.4. Teoría X.....	60
3.1.5. Teoría Y.....	62
3.1.6. Teoría X vs. Teoría Y.....	63
3.1.7. El sentido humanista de McGregor.....	64
3.2. TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN DE HENRY FAYOL Y SUS 14 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE GESTIÓN.....	65
3.2.1. BIOGRAFÍA.....	65
3.2.2. INICIO DE SU CARRERA.....	66
3.2.3. GERENCIA Y DIRECCIÓN.....	66
3.2.4. REVITALIZACIÓN DE LA COMPAÑÍA.....	67
3.2.5. CONGRESO DE PARÍS DE LA SOCIEDAD INDUSTRIAL MINERA.....	67
3.2.6. TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN.....	68
3.2.7. PASOS PARA LA CORRECTA ADMINISTRACIÓN.....	70

3.2.8. 14 PRINCIPIOS DE HENRY FAYOL.....	71
3.2.9. OTROS APORTES DE FAYOL.....	74
3.3. Teoría científica y principios de administración de Taylor.....	75
3.3.1. Teoría.....	75
3.3.2. Principios de la administración científica de Taylor.....	76
3.3.3. Críticas a la administración científica.....	77
3.3.4. principales críticas efectuadas a la administración científica...77	
3.4. Elton Mayo teoría humanista.....	80
3.4.1. Orígenes de la teoría de las relaciones humanas.....	81
3.4.2. El experimento de Hawthorne.....	81
3.5. Abraham Maslow y la teoría del comportamiento.....	83
3.5.1. TEORÍA DE MASLOW.....	84
3.6. Peter Druker y la Teoría Neoclásica.....	85
3.6.1. CARACTERISITICAS DE LA TEORIA NEOCLÁSICA.....	86

CAPITULO IV

4. Analisis y resultados de la investigación.....	90
4.1. Falta de definición de objetivos y cultura empresarial.....	90
4.1.1. Tipos de cultura empresarial.....	91
4.1.2. Falta de comunicación interna.....	93
4.1.3. Debil estrategia de trabajo.....	95
4.2. Sugerencias y propuestas.....	97
4.3. Conclusion.....	100
4.4. Bibliografía.....	102
4.5. Anexos.....	104

INTRODUCCION

En esta investigación se va hablar de lo importante que son los avances tecnológicos para las empresas y cuanta repercusión tiene el no tener uso de ellos.

Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) nos demuestra que los medios de publicidad son una estrategia muy importante para las ventas y el crecimiento de las organizaciones en la actualidad.

La finalidad de esta investigación es concientizar a los propietarios de empresas e invitarlos a usar estas nuevas tecnologías para que no llegue a vaer en rezago tecnológico y puedan seguir directo a sus metas propuestas.

CAPITULO I

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La innovación y el desarrollo tecnológico son factores elementales para el desarrollo y competitividad de las empresas, es por ello que hoy en día se crea la necesidad de estar siempre a la vanguardia con los productos, procesos y tecnologías de las empresas, para hacer frente a la competencia y buscar la posibilidad de ser competitivos y productivos en el ramo que se desarrollen las empresas.

Es por tal motivo que se realiza esta investigación en la empresa de *“MADERAS Y TABLEROS GUILLEN”* donde no importa el tamaño de la empresa para cubrir estos elementos que le permiten ser más competitivos, así como la capacitación adecuada son elementos claves para que la empresa sea competitiva en el mercado, es por ello que se recomienda a las empresas estén a la vanguardia de los procesos y equipos requeridos para lograr continuar en el mercado productivo ofreciendo mayores cantidades de productos y variedad de éstos para enfrentar a la competencia de cualquier tamaño.

Para las empresas su desarrollo y competitividad es necesario participar en los procesos de innovación de productos nuevos o bien mejorar los existentes para continuar en el mercado, así mismo deben de estar al tanto del desarrollo tecnológico, que cada día se ha vuelto una necesidad el renovar la tecnología en las empresas, sobre todo las relacionadas a equipos, maquinarias y tecnologías de la información y comunicación; Es por tal motivo que en este trabajo de investigación se estudiarán los factores de innovación, desarrollo tecnológico y estrategia publicitaria en *“MADERAS Y TABLEROS GUILLEN del municipio de Comitán de Domínguez, Chiapas”*.

Sabemos bien que las empresas hoy en día se encuentran en la necesidad de estar a la expectativa de la innovación de productos servicios, para fomentar su permanencia en el mercado, esto permite que dichas empresas puedan ser creativas en la elaboración de nuevos productos o bien mejorar considerablemente los que ya se tienen, en este sentido (Revilla 2018) señala que *"la innovación, consistente en la aplicación comercial de una idea"*. Para el propósito de este estudio, innovar es convertir ideas en productos, procesos o servicios nuevos o mejorados que el mercado valora. Se trata de un hecho fundamentalmente económico que incrementa la capacidad de creación de riqueza de la empresa y, además, tiene fuertes implicaciones sociales.

Asimismo (Revilla 2018) hace referencia de los tipos de innovación y su clasificación como lo indica "el establecimiento de tipologías de innovación ha atraído el interés de numerosos estudiosos e investigadores, cuyos trabajos han conducido a diferentes clasificaciones, entre las que destacamos dos: (1) aquella que utiliza como criterio clasificatorio el grado de novedad de la innovación; y (2) la que atiende a su naturaleza.

En relación a la innovación y el desarrollo tecnológico surgen los clusters que a partir de la necesidad que tienen las pequeñas y medianas empresas, de interrelacionarse con otras para lograr una mayor competitividad en el mercado, es por tal motivo que (García et al. 2015) apuntan que "las Pequeñas y medianas empresas (PyME's) más dinámicas y competitivas surgen en espacios en los que, entre otros factores, existe un elevado grado de cooperación entre las empresas y organismos de sectores conectados entre sí, permitiendo la realización de acciones comunes al contrarrestarse los problemas derivados del reducido tamaño individual de los participantes y fomentando la innovación.

Por su parte (Jasso 2014) hace referencia a "la importancia de la innovación tecnológica en el desarrollo económico no es nueva. Lo que parece reciente son las formas y modalidades para innovar, y el análisis que se hace para explicar su ritmo y naturaleza. La innovación tecnológica abarca los avances en el conocimiento y en la introducción y difusión de productos y procesos nuevos o mejorados en la economía. La innovación tecnológica es la transformación de una idea, ya sea en un producto nuevo o mejorado, el que se introduce en el mercado (innovación de producto), o ya sea en un proceso operacional que se adopte en la industria y en el comercio (innovación de proceso).

Varios estudios han abordado las barreras a la innovación según el sector económico, por ejemplo, Educación (Christie & Jurado, 2009; Rutkowski, & Moscinska, 2010), Industria Manufacturera (Madrid-Guijarro, García & Van Auken, 2009) y Agroindustria (Mesías & Corchuelo, 2015), así también, desde la perspectiva del tamaño de la empresa (i Blasco y Carrizosa, 2010; Zhu, Wittmann & Peng, 2012), desde una perspectiva internacional (Galia y Legros, 2004; Cordeiro & Vieira, 2012; Lagziri et al., 2013; Arango-Alzate et al., 2015), desde una mirada más global (factores internos y externos) (Zhu, Wittmann & Peng, 2012; Cordeiro & Vieira, 2012).

Por lo anterior, es claro que un conocimiento y comprensión sobre las barreras a que se enfrentan las empresas a la hora de innovar, puede favorecer a las organizaciones (Hadjimanolis, 1999), no solo en empresas de un sector económico determinado, de un tamaño específico y/o para un tipo de innovación particular, como lo muestran la gran mayoría de los estudios, especialmente, en innovación tecnológica.

Cabe mencionar que (D'Este, 2012), señala que los factores más citados en la literatura considerados como barreras a la innovación, se presentan los factores de costo, de mercado, y de conocimiento y/o personal calificado, aun cuando varios estudios, también identifican otros factores no menos importantes: recursos financieros (Kelly & Storey, 2000; Zwick, 2002; Frenkel, 2003; Hewitt-Dundas, 2006), económicos (Souitaris, 2001a; Souitaris, 2001b; Frenkel, 2003; Katila & Shane, 2005; Gordillo & Herrmann, 2005) y tecnológicos (Galia & Legros, 2004; Frenkel, 2003; Zwick, 2002).

Por lo tanto, la innovación, no puede separarse de otras facetas del negocio sino integrarse. Además, esta debe alimentarse a través de procesos de información que transiten la creatividad interna, generen nuevas competencias a través del aprendizaje práctico y recopilen experiencias externas e internas sobre nuevas formas de entender procesos vitales del negocio. En esto se basa el modelo de Information Flow para la innovación y gestión empresarial.

Las empresas pequeñas tienen menor posibilidad de innovar, pero sin embargo no se ve como una gran limitante, sólo como una barrera en comparación con las empresas grandes, por los recursos internos, situación que comenta Martínez et al. (2014) "la innovación se ha convertido en una importante variable empresarial estratégica. La necesidad de adaptarse a los cambios, e incluso generarlos a través de una política agresiva de innovación, la han convertido en una actividad determinante para la obtención de importantes ventajas competitivas. Esta circunstancia ha obligado a las organizaciones a introducir dicha variable dentro de sus planes estratégicos, de forma que permita la consecución de la necesaria competitividad para operar en el contexto actual. No obstante que los empresarios están conscientes de la necesidad de innovar, muchas de ellas encuentran grandes barreras al desarrollo de este tipo de actividades.

Esta situación se agrava en el caso de las pequeñas empresas, con reducida capacidad financiera y escaso personal calificado para llevar a cabo el proceso innovador. En este sentido, no se puede afirmar que las pequeñas empresas son menos innovadoras que las grandes, aunque sí podemos anticipar que su comportamiento es distinto en materia de innovación".

Las empresas al realizar innovaciones tecnológicas requieren que se proporcione capacitación a los trabajadores para el aprendizaje tecnológico que se requiera como alude Jasso y Ortega (2007), "el aprendizaje tecnológico se relaciona estrechamente con la introducción de nuevos productos propiciando la innovación y el cambio tecnológico, dando lugar a nuevas tecnologías, procesos, sistemas productivos, organización del trabajo y soluciones técnicas. Las empresas tienen una trayectoria de vida y durante dicho ciclo van evolucionando y se convierten en innovadoras, pero además en el proceso de nacimiento y muerte de la empresa existen ciertos factores que están vinculados a su desarrollo como describe Jasso (2004), "el crecimiento y evolución de las empresas están inmersos en su dinámica innovadora. Dicha evolución se plasma en ciclos que a su vez marcan la pauta de trayectorias cimentadas en la tecnología; es decir que el proceso de nacimiento, crecimiento, madurez y declive de las distintas industrias y tecnologías son temas muy vinculados con el crecimiento de las empresas, las industrias, las regiones y los países".

Por otra parte es necesario señalar que existen algunas barreras para que las empresas realicen innovación, sobre todo las empresas de tamaño reducido, como indica Guerra (2010) "el hablar de innovación en las organizaciones es frecuente escuchar a las personas que participan en ellas, decir que hay intención de mejorar y desarrollar nuevas ideas hacia la innovación, pero existen cinco problemáticas que debemos considerar como importantes: Fondos insuficientes, evitar riesgos, obstruir, tiempo para comprometerse, y medidas incorrectas.

En la actualidad, la creatividad e innovación no se pueden dejar al margen en las empresas, pues dichos elementos contribuyen al potenciamiento comercial, el crecimiento económico, el empoderamiento de las marcas, los productos, los bienes y servicios de las compañías y la incursión en nuevos mercados. Al referirse a ello, Aguilera y (Becerra, et al 2016) coinciden en que la creatividad e innovación potencian el éxito empresarial, llevándolas a reducir costos, mantener un nivel de satisfacción alto entre sus clientes y les ayudan a conquistar nuevos clientes y superar la competencia, de tal manera que, las sociedades comerciales, las industrias y los administradores, que no han incluidos estos dos componentes en sus planes de gestión, encuentren evidencias teórico-prácticas que les ayude a incorporarlos.

Existen diferentes proyectos, libros, tratados y material empresarial y académico dedicado al estudio de la creatividad e innovación en diferentes campos: tecnología, psicología, ingenierías, pedagogías, contaduría y por supuesto administración pública, entre muchos otros. Entonces, ¿qué ofrece una nueva investigación en dicha área?, la respuesta es precisar la incidencia de estos dos componentes como motores reales de evolución comercial, desarrollo de bienes, productos y servicios, creación de nuevas políticas empresariales y aunque suena un poco raro, promover la inclusión de la creatividad e innovación en las empresas grandes o pequeñas, que aún no incorporan a sus planes de desarrollo dichos componentes.

La creatividad e innovación deben coexistir una de la mano de la otra, púes, aunque, son dos elementos diferentes, cobran mayor eficacia siempre y cuando sean potenciadas de manera colectiva. Desde esta visión, la creatividad es una habilidad con la que cuentan los seres humanos para la generación de ideas, soluciones de problemas u ofrecer diferentes interpretaciones o salidas a realidades socioeconómicas, sociales y contextuales diversas. De acuerdo con los planteamientos de (Villegas y

Varela 2012) *“la creatividad e Innovación Empresarial constituye un valioso aporte para la generación de prácticas novedosas y una gran diversidad de proyectos empresariales y para la inventiva personal”* (p. 367). Al respecto, de (Escalona 2013) manifiesta que *“la creatividad e innovación son competencias que se traduce en el mejoramiento del funcionamiento, mayor eficiencia y/o eficacia de las empresas”* (p.19). De la misma forma, (García, Ochoa, Procrea, y COLCIENCIAS 2014) sugieren que la creatividad e innovación empresarial son necesarias que generan nuevas oportunidades para la gestión, innovación, mejoramiento y crecimiento empresarial. Desde la visión de (Anlló y Ramos 2012) la creatividad e innovación como un motor que lleva a las compañías a garantizar su supervivencia, progreso económico y sostenimiento en el mercado desde el ofrecimiento de productos originales que captan el interés del mercado. Referente a ello, (Gisbert 2011) manifiesta que estas estrategias permiten mayor evolución en cada uno de los campos donde intervienen las industrias.

Como se advierte en los planteamientos anteriores, existe una tendencia que sugiere que la creatividad e innovación a nivel empresarial, un binomio apoya el crecimiento de las empresas, llevándola a mejorar la producción, los bienes y los servicios que estas ofrecen. Esta visión, es compartida por los autores del artículo, para quienes la creatividad e innovación debe potenciarse como dos mecanismos entrelazados que encumbran la comercialización, la gestión, la eficiencia y la eficacia de las compañías y elevan las posibilidades de éxito empresarial.

Otra tendencia sugiere que creatividad e innovación son partes fundamentales para la generación de soluciones, ideas de negocios, políticas originales de marketing, nuevas soluciones a las dificultades por las que en ocasiones atraviesan las empresas. Estos componentes potencian la materialización la consecución de ideas auténticas. El nivel competitivo, cambios constantes, niveles de fluctuación alta y crisis económicas regionales, nacionales y globales, la creatividad e innovación aparecen como

principios fundamentales que hacen las organizaciones empresariales diferenciarse de sus competidores llevando a posicionar sus marcas, productos y servicios a diferentes mercados.

Durante las dos últimas décadas, el escenario internacional ha experimentado importantes transformaciones como resultado del proceso de globalización, que han impulsado (según Santos Corral, 2003) “las capacidades de innovación de las empresas, la generación de nuevos productos y procesos, los cambios organizacionales y las estrategias de mercado, que se han convertido en una ventaja competitiva clave para su mantenimiento y crecimiento”. La comunidad científica se ha visto obligada a unirse a tecnólogos e innovadores para recurrir al uso de métodos más rápidos, capaces de responder a la necesidad social de contrarrestar la agresividad de los efectos negativos y nocivos de resultados científicos y tecnológicos en un mundo cada día más industrializado y contaminado.

Existe actualmente una profunda dependencia entre ciencia y tecnología, y esto nos recuerda a *Pitágoras* cuando afirmaba: “Nada perece en el universo; cuanto acontece en él no pasa de ser meras transformaciones”. Por su parte, (Díaz Balart 2002) ha expresado: “El futuro no se puede predecir, pero sí diseñar”, y en este empeño, la ciencia y la tecnología se suman a la voluntad social y política de las naciones para controlar sus propios destinos, sus medios y el poder de hacerlo. La ciencia y la tecnología proporcionan a la sociedad una amplia variedad de opciones para el destino de la humanidad.

Es imposible que la ciencia desaparezca algún día y no existan más los campos de investigación; sería negar la propia dialéctica del desarrollo. Ningún paradigma es concluyente; algún día perderán su vigencia, porque no podrán responder a los nuevos problemas planteados, y es que los progresos tecnológicos, si bien al inicio no se apoyaban en un conocimiento verdadero del mundo circundante, en la era moderna dependen, cada vez más, de la

búsqueda intensa de nuevos conocimientos que permitan investigar, diseñar y producir de forma más adecuada a las necesidades sociales.

Por otra parte es necesario señalar que existen algunas barreras para que las empresas realicen innovación, sobre todo las empresas de tamaño reducido, como indica Guerra (2010) "el hablar de innovación en las organizaciones es frecuente escuchar a las personas que participan en ellas, decir que hay intención de mejorar y desarrollar nuevas ideas hacia la innovación, pero que existen obstáculos o barreras que impiden alcanzar dicho objetivo; al adentrarnos al estudio de las investigaciones encontramos que pueden existir muchos obstáculos, pero existen cinco que debemos considerar como importantes: Fondos insuficientes, evitar riesgos, obstruir, tiempo para comprometerse, y medidas incorrectas.

Estas ideas que el autor define, nos demuestran que es necesario darle la importancia de la innovación en las organizaciones, y que debe ser impulsada desde el interior hacia exterior de la organización, el proveer de fondos económicos para apoyar a aquellas industrias en donde la investigación y la aplicación de las mismas es de suma importancia para ser competitivas y sustentables.

Otro de los puntos importantes es reconocer que los riesgos siempre ha y van a existir en cualquier situación y mayor grado en los negocios, pero debemos de buscar la mayor certidumbre y el mejor de los escenarios para tomar una decisión y que el riesgo sea calculado hasta donde nos es posible predecir en base a un planteamiento científico. Dentro de las organizaciones existen formas y maneras de hacer las cosas y que se van convirtiendo en acciones muy arraigadas y se consolidan en un status quo, que las personas que conforman la organización defienden a capa y espada y se convierten en una obstrucción para la innovación.

La búsqueda constante de una actitud positiva en las organizaciones ha sido un reto, por eso, se busca una actitud de compromiso de las personas que en ella trabajan, pero esta actitud es necesaria cultivarla con propuestas de mejora efectiva en la calidad de vida laboral, para que impacte en el quehacer diario de la organización a través de los resultados obtenidos y que también se convierte en una medida correcta para la innovación.

Las estrategias de marketing constituyen planes de acción amplios por medio de los cuales la empresa trata de cumplir la visión, la misión y los objetivos que se proponen las empresas basados en la plataforma institucional. Las estrategias de marketing son dinámicas e interactivas, pues son planeadas para dar respuestas efectivas en el ámbito donde se vayan a desarrollar. En este contexto, una estrategia es el diseño de planes para alcanzar éxitos, de allí que una buena estrategia de marketing integraría los objetivos de una organización, las políticas, las secuencias de acción (tácticas) dentro de un todo coherente. El objetivo de una estrategia de marketing es poner la organización en posición de llevar a cabo su misión de forma efectiva y eficiente. Esta significación se ha convertido en un eje primordial en las empresas e instituciones que ofrecen servicios de información, buscando como resultado expectativas, percepciones y necesidades de los usuarios del servicio.

Para (Stanton y col. 2007) la estrategia de marketing es un sistema total de actividades de negocios proyectado para planear, asignar precios, promover y distribuir productos satisfactores de necesidades a mercado meta con el fin de lograr los objetivos de la organización. En este sentido, debe señalarse que las estrategias de marketing, (según Ríos 2004) es el proceso concatenado y desarrollado de acuerdo con objetivos específicos definidos por la directiva de la empresa, tales como incrementar los volúmenes de venta, ampliar su participación en el mercado o penetrar en nuevos mercados. Para ello se utilizan diversos tipos de estrategias según el grupo de clientes.

Examinando, las definiciones anteriores, la estrategia de marketing está orientada a fortalecer los procesos y procedimientos que se ejecutan dentro de una unidad de información. Ante ello, se debe mencionar que dichas unidades se promocionan internamente y externamente a través de los servicios ofrecidos. Cabe destacar que, dependiendo de las necesidades de los usuarios y las expectativas de servicio, es necesario resaltar que el triángulo del marketing de servicio, es un elemento determinante ya que está compuesto por tres vértices, clientes, proveedores, compañía, componentes que a su vez funcionan con tres tipos de marketing; interno (posibilitar las promesas), externo (formulando las promesas) e interactivo (cumpliendo las promesas); los cuales hace posible el funcionamiento de los procesos de dichas unidades.

En otro orden de ideas, el servicio dentro de las unidades de información en gran medida forma parte de las estrategias del marketing, entendiéndose por este un conjunto de actitudes que determinan comportamientos orientados a satisfacer al cliente en relación con sus intereses (Vargas y Aldana, 2007). Ante ello, el servicio se basa en las siguientes características a considerar, según (Serna, 2017); **Tangible:** eminentemente perceptivo, así tengan algunos elementos objetivos, **perecedero:** se produce y se consume instantáneamente, **continuo:** quien lo produce es a su vez proveedor del servicio, **integral:** todos los colaboradores de la empresa son parte fundamental en la calidad del ciclo del servicio; todos son responsables de la producción del servicio.

Otras características son, promesa básica: es el estándar para medir la satisfacción de los usuarios, el cliente siempre tiene la razón cuando exige que cumplamos lo que prometemos, foco: expectativas y necesidades de los usuarios para lograr la satisfacción y valor agregado: prestación integral del servicio, el cual asegura la permanencia y lealtad del usuario. Refieren (Zeithaml y Bitner 2002) que las empresas de servicio que no les den importancia a las condiciones ambientales, dentro de sus estrategias de

servicio pueden complicar el funcionamiento de este, es por ello que es recomendable aplicarlas.

En base a lo anterior nos planteamos la siguiente pregunta de investigación: **¿Afectara la falta de innovación tecnológica y estrategia publicitaria en los ingresos monetarios de la empresa de MADERAS Y TABLEROS GUILLEN de Comitán de Domínguez, Chiapas?**

1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.

P₁.- ¿Afectara la falta de innovación tecnológica y estrategia publicitaria en los ingresos monetarios de la empresa de MADERAS Y TABLEROS GUILLEN de Comitán de Domínguez, Chiapas?

P₂.- ¿Aumentarían los ingresos de la empresa si se utiliza la estrategia publicitaria?

P₃.- ¿Beneficiaría utilizar la innovación tecnológica en la empresa?

P₄.- ¿Se podrá aplicar el modelo de gestión empresarial de la innovación en esta empresa?

P₅.- ¿Qué impacto tendría el modelo de gestión empresarial de la innovación en esta empresa?

1.3. OBJETIVOS

Objetivo General:

- ✚ Demostrar que la innovación tecnológica y estrategia publicitaria son de suma importancia para el crecimiento empresarial en grandes empresas como también en las microempresas.

Objetivos Específicos:

- ✚ Estudiar la innovación tecnológica y los beneficios de la misma para así poder aplicarla en la empresa de Maderas y Tableros Guillen.
- ✚ Comparar las diferencias de aplicar o no la innovación tecnológica en dicha empresa.
- ✚ Aprender las nuevas estrategias publicitarias y la innovación tecnológica que existen actualmente para el crecimiento de la empresa.
- ✚ Aplicar las estrategias publicitarias y la innovación tecnológica para el crecimiento de la empresa.
- ✚ Utilizar el modelo de gestión empresarial de la innovación en esta empresa.
- ✚ Emplear el modelo de gestión empresarial de la innovación en dicha empresa

1.4. JUSTIFICACIÓN.

El objeto del interrogante a investigar es construir un documento que permita realizar un análisis acerca de los impactos, contrastado con los resultados de los avances obtenidos y que permita a las PYMES conocer un modelo de cambio y proyectarse hacia el emprendimiento de un camino que posibilite la verdadera innovación; así mismo, con el documento estructurado, la empresa podrá identificar debilidades a partir de las cuales se puedan generar nuevas estrategias de intervención para alcanzar el objetivo propuesto. De otro lado, se espera encontrar variables conducentes a la generación de estrategias que contribuyan a la inmersión efectiva de la empresa en el camino de la transformación, el cambio y la innovación desde el estilo gerencial que la caracteriza.

De otro lado, se espera encontrar variables conducentes a la generación de estrategias que contribuyan a la inmersión efectiva de la empresa en el camino de la transformación, el cambio y la innovación desde el estilo gerencial que la caracteriza. La creatividad e innovación deben coexistir de la mano con la otra, pues, aunque, son dos elementos diferentes, cobran mayor eficacia siempre y cuando sean potenciadas de manera colectiva. Desde esta visión, la creatividad es una habilidad con la que cuentan los seres humanos para la generación de ideas, soluciones de problemas u ofrecer diferentes interpretaciones o salidas a realidades socio- económicas, sociales y contextuales diversas.

Como se advierte en los planteamientos anteriores, existe una tendencia que sugiere que la creatividad e innovación a nivel empresarial, un binomio apoya el crecimiento de las empresas, llevándola a mejorar la producción, los bienes y los servicios que estas ofrecen.

Esta visión, es compartida por los autores del artículo, para quienes la creatividad e innovación debe potenciarse como dos mecanismos entrelazados que encumbran la comercialización, la gestión, la eficiencia y la eficacia de las compañías y elevan las posibilidades de éxito empresarial. Estos dos elementos generan mayor crecimiento económico, potencian la adaptación de las empresas a los cambios vertiginosos característicos de la globalización y materializa las ideas que se generan, de tal modo que permiten mayores posibilidades para progresar y crear productos, planes de negocios y mercados capaces de ir un paso adelante frente de la competencia.

Cabe mencionar que la creatividad a nivel empresarial crea alternativas novedosas que favorecen la mejora continua de las empresas a partir de inferir los cambios a realizar. Desde esta perspectiva, se podría inferir que, la creatividad a nivel empresarial, es la impronta o el sello particular con la que cada corporación o empresa se hace visible en los mercados nacionales o internacionales. Es decir, la creatividad, es como una idealización de cómo se piensa en mantener la empresa a niveles competitivos altos, mientras que la innovación, es fundamental porque cristaliza esas ideas originales o auténticas, en productos, bienes, servicios o políticas tangibles. De allí que, tanto la creatividad, como la innovación elevan el crecimiento-consolidación económica, la apertura de mejores servicios-productos, soluciones óptimas ante riesgos que se presentan en un mercado cambiante y altamente competitivo.

Estos fundamentos teóricos, suponen que estos dos elementos posicionan a las empresas en el tiempo, espacio y contextos donde intervienen. En otras palabras, las compañías se cualifican de una mejor forma para responder a las dinámicas de la sociedad. De igual forma prestan mejores servicios, se adaptan con mayor flexibilidad a los posibles baches económicos que se viven en el mundo empresarial hoy en día. Esta perspectiva es compartida por Murcia, quien manifiesta que *“la creatividad e*

innovación son componentes centrales para el fortalecimiento, mejoramiento, desarrollo y proyección de las empresas en diferentes sectores económicos” (p.2).

En pocas palabras, cuanto más creativa e innovadora sea la empresa, tendrá un grado mayor de posicionamiento en el mercado, al punto que puede convertirse en referente de ventas.

Hay numerosos factores que hacen que unas empresas sean más innovadoras que otras, sin estar clara la causa de estas diferencias. Una posible respuesta sea la "capacidad innovadora" de las empresas, que indica su habilidad para innovar (Hii y Neely, 2000). Desde los inicios de la teoría del desarrollo endógeno ha sido estudiada la importancia del territorio para mejorar la innovación en las pymes. Dicha innovación está asociada a los Sistemas Nacionales y Regionales de Innovación (Cooke y Morgan, 1998). Estos se apoyan en tres grandes grupos de actores: las empresas, las instituciones de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) y las instituciones políticas. Estas últimas gestionan el marco jurídico donde se desarrollan las innovaciones; las segundas gestionan el conocimiento básico y los elementos para elaborar las innovaciones; finalmente, las empresas gestionan el valor que generan las innovaciones, siendo de hecho uno de los agentes que poseen un nivel de importancia superior, ya que generalmente son las que materializan y trasladan los nuevos conocimientos y tecnologías al sistema productivo y a los mercados (Capo-Vicedo et al., 2007).

El territorio ha sido considerado el lugar de encuentro de estos tres grupos de actores y eso permite que se hable de medios innovadores (Méndez, 2002). Es menos habitual analizar el efecto del territorio sobre la innovación desde un enfoque microeconómico, es decir, cómo afecta la organización y utilización de los recursos tangibles e intangibles disponibles para las empresas en un territorio, que le permiten a ésta generar valor para el cliente final. Esto es lo que se denomina "gestión de los recursos territoriales".

Estos hechos nos permiten establecer el objetivo de este trabajo. Nos centramos en las pymes, puesto que ese tipo de empresas tienen una mayor dependencia del territorio. Dentro de éstas analizamos cuál es el efecto que la gestión del territorio por parte de las empresas tiene sobre su capacidad de innovación. El territorio es analizado como soporte para los proveedores, la empresa o los clientes y no como fuente de cultura o de mercado laboral, o de legislación, etc., factores todos ellos de atracción. En ese sentido, podría completarse el modelo teniendo en cuenta esos aspectos complementarios.

Las variables conocimiento (capital humano), innovación, tecnologías de la información y comunicación (TIC), e instituciones constituyen el motor de la productividad en la actual sociedad y economía del conocimiento. Las TIC son consideradas la infraestructura material de la nueva economía, poniendo a disposición de las empresas y la sociedad apreciables flujos de información, transformables en conocimiento e innovación; ellas facilitan la generación de ventajas competitivas, reflejadas en sistemáticos y reales procesos de innovación (Torrent, 2002; Quiroga-Parra, 2013). Así mismo, las TIC han favorecido los acelerados procesos de innovación y por ende la competitividad global entre países, eliminando distancias y barreras geográficas; forzando a las empresas a desarrollar nuevas estrategias que faciliten y equilibren globalmente su manera de competir con mejores niveles de productividad, y ofreciendo mayor valor agregado en los productos y servicios (Castells, 2000).

La mayor importancia de las TIC radica en que a través de su principal exponente, Internet, se puede acceder a información sin límites de tiempo ni espacio. De hecho, con las TIC una empresa puede estar a la vanguardia de los cambios globales, permitiendo generar necesidades y expectativas día a día en los mercados. Es así como, a medida que evolucionan las TIC, se transforma el mercado, exigiendo a las empresas a crear nuevos productos

fundamentados en la generación de nuevo conocimiento, capaces de satisfacer a los clientes, logrando transformar la sociedad y la empresa.

El objetivo del estudio fue diseñar una metodología de innovación de productos que relacionara herramientas administrativas y tecnológicas, favoreciendo la creación de valor y mejoramiento de la productividad, en torno a las hipótesis de la teoría endógena de Romer (1986, 1987, 1990), Lucas (1988) y Arrow (1962).

De tal manera se considera de suma importancia demostrar que la innovación es crucial para la supervivencia de toda organización. La creación de nuevas ideas, productos o nichos de mercado es un trabajo que requiere mucho compromiso y la adopción de la tecnología. Aunque algunas empresas aún no quieran apostarle a la innovación tecnológica, lo cierto es que esta práctica brinda gran provecho, pues permite adaptarse a los cambios y ofrecer al público lo que en realidad quiere obtener. Debemos tener muy claro, sin innovación no hay crecimiento y esta es una parte fundamental en las organizaciones, ya que de allí se desprende todo.

Es más, resulta necesario comentar que actualmente las profesiones con más demanda son las relacionadas a la tecnología, y que áreas como la medicina se han visto sumamente beneficiadas por los continuos descubrimientos. Por lo tanto, se considera un tema de suma importancia para poder ayudar a esas empresas que aún no se arriesgan a usar la innovación tecnológica en sus empresas; y así ayudarlos a mejorar sus puntos de ventas.

1.5. HIPOTESIS.

H₁.- La falta de innovación tecnológica y estrategia publicitaria afectara en las ventas de “Maderas y Tableros Guillen”

H₂.- La falta de innovación tecnológica y estrategia publicitaria no afectara en las ventas de “Maderas y Tableros Guillen”

H₃.- El uso de estrategias publicitarias aumentaran los puntos de venta en dicha empresa

H₄.- El uso de estrategias publicitarias no aumentaran los puntos de venta en dicha empresa

H₅.- El modelo de gestión empresarial de la innovación ayudara a mejorar los puntos de ventas de la empresa, así como también en la venta de sus productos.

H₆.- El modelo de gestión empresarial de la innovación no ayudara a mejorar los puntos de ventas de la empresa, así como también no beneficiara a la venta de sus productos.

1.6. METODOLOGÍA.

La presente investigación surge de la necesidad de implementar la innovación tecnológica en las diferentes empresas ya que la creatividad a nivel empresarial crea alternativas novedosas que favorecen la mejora continua de las empresas a partir de inferir los cambios a realizar. Desde esta perspectiva, se podría inferir que, la creatividad a nivel empresarial, es la impronta o el sello particular con la que cada corporación o empresa se hace visible en los mercados nacionales o internacionales.

Es decir, la creatividad, es como una idealización de cómo se piensa en mantener la empresa a niveles competitivos altos, mientras que la innovación, es fundamental porque cristaliza esas ideas originales o auténticas, en productos, bienes, servicios o políticas tangibles. De allí que, tanto la creatividad, como la innovación elevan el crecimiento-consolidación económica, la apertura de mejores servicios-productos, soluciones óptimas ante riesgos que se presentan en un mercado cambiante y altamente competitivo.

Otro de los puntos importantes es reconocer que los riesgos siempre ha y van a existir en cualquier situación y mayor grado en los negocios, pero debemos de buscar la mayor certidumbre y el mejor de los escenarios para tomar una decisión y que el riesgo sea calculado hasta donde nos es posible predecir en base a un planteamiento científico. el hablar de innovación en las organizaciones es frecuente escuchar a las personas que participan en ellas, decir que hay intención de mejorar y desarrollar nuevas ideas hacia la innovación, pero que existen obstáculos o barreras que impiden alcanzar dicho objetivo.

Cabe mencionar que este estudio es factible a realizar, ya que se cuenta con el permiso institucional, avalado y firmado por la Ing. Alejandra González Fonseca, Directora del campus UDS Comitán, así como también se cuenta con la autorización del Lic. Mario Eduardo Guillen Kanter dueño de Maderas y Tableros Guillen de Comitán para la realización del estudio, como de igual manera la aplicación de las técnicas de innovación tecnológica en su empresa para así poder acertar o refutar cada una de las hipótesis anteriormente planteadas; De igual forma contamos con la autorización de la implementación de las estrategias publicitarias para poder cumplir con cada uno de los objetivos anteriormente descritos. Es de suma importancia saber que de igual forma el Lic. Mario Eduardo Guillen Kanter acepto a realizar las diferentes modificaciones a su estrategia publicitaria con previa autorización para poder cumplir con cada uno de los objetivos y poder realizar la investigación.

El diseño de la presente investigación es de tipo prospectivo, ya que se obtendrán datos relevantes y nuevos; en base al periodo será de tipo transversal, ya que se tomará una sola medición en dicha empresa, y de tipo descriptivo, porque únicamente se pretende describir cada una de las facetas encontradas durante la investigación ya que no se aplicaran a todos los productos que se venden en la empresa si no se realizara una muestra de todos los productos y así obtener una comparativa de los productos a los que se les aplico la innovación tecnológica y a los productos a los que no se les aplico la innovación tecnológica y ver el impacto que tiene usar la innovación tecnológica.

CAPITULO II.

2.1. HISTORIA DE MADERAS Y TABLEROS GUILLEN

La empresa tuvo su origen el 14 de noviembre del año 2008, una empresa que iniciaba en grande con almacenes a reventar al frente el ing. Mario Eduardo Guillen Kanter quien recién llegado a la ciudad después de haber egresado como Ingeniero Industrial del Tecnológico de Monterrey, con el apoyo de su padre quien fue el que le regalo el negocio.

Sus primeros años fueron de mucho crecimiento, tenía mucho que ofrecer y como su principal apoyo se anunciaba en el diario de Comitán y una emisora de radio, que tiempo después desdío sacar esa pequeña publicidad. Con el tiempo surgieron otros negocios que iniciaron con mucha fuerza en el sentido de estrategia publicitaria y empezaron los tiempos de decadencia para la empresa.

Actualmente se encuentra en condiciones muy malas económicamente probablemente a punto de declararse en quiebra.

2.2. La innovación, desarrollo tecnológico: clusters

Las empresas hoy en día se encuentran en la necesidad de estar a la expectativa de la innovación de productos servicios, para fomentar su permanencia en el mercado, esto permite que dichas empresas puedan ser creativas en la elaboración de nuevos productos o bien mejorar considerablemente los que ya se tienen, en este sentido (Revilla 2008) señala que "la innovación, consistente en la aplicación comercial de una idea. Para el propósito de este estudio, innovar es convertir ideas en productos, procesos o servicios nuevos o mejorados que el mercado valora. Se trata de un hecho fundamentalmente económico que incrementa la capacidad de creación de riqueza de la empresa y, además, tiene fuertes implicaciones sociales.

Además, (Revilla 2008) hace referencia de los tipos de innovación y su clasificación como lo indica "el establecimiento de tipologías de innovación ha atraído el interés de numerosos estudiosos e investigadores, cuyos trabajos han conducido a diferentes clasificaciones, entre las que destacamos dos: (1) aquella que utiliza como criterio clasificatorio el grado de novedad de la innovación; y (2) la que atiende a su naturaleza.

2.3. Grado de novedad de la innovación (radical-incremental)

Innovación incremental. Se trata de pequeños cambios dirigidos a incrementar la funcionalidad y las prestaciones de la empresa que, si bien aisladamente son poco significativas, cuando se suceden continuamente de forma acumulativa pueden constituir una base permanente de progreso. Así, se observa cómo el crecimiento y el éxito experimentado por las empresas de automoción en los últimos tiempos responde, en gran parte, a programas a largo plazo caracterizados por una sistemática y continua mejora en el diseño de productos y procesos.

Innovación radical. Implica una ruptura con lo ya establecido. Son innovaciones que crean nuevos productos o procesos que no pueden entenderse como una evolución natural de los ya existentes. Aunque no se distribuyen uniformemente en el tiempo como las innovaciones incrementales, sí surgen con cierta frecuencia. Se trata de situaciones en las que la utilización de un principio científico nuevo provoca la ruptura real con las tecnologías anteriores.

2.4. Naturaleza de la innovación (tecnológica/comercial/organizativa)

Innovación tecnológica. Surge tras la utilización de la tecnología como medio para introducir un cambio en la empresa. Este tipo de innovación tradicionalmente se ha venido asociando a cambios en los aspectos más directamente relacionados con los medios de producción.

En relación a la innovación y el desarrollo tecnológico surgen los clusters que a partir de la necesidad que tienen las pequeñas y medianas empresas, de interrelacionarse con otras para lograr una mayor competitividad en el mercado, es por tal motivo que (García et al. 2005) apuntan que "las Pequeñas y medianas empresas (PyME's) más dinámicas y competitivas surgen en espacios en los que, entre otros factores, existe un elevado grado de cooperación entre las empresas y organismos de sectores conectados entre sí, permitiendo la realización de acciones comunes al contrarrestarse los problemas derivados del reducido tamaño individual de los participantes y fomentando la innovación.

Al grupo de empresas e instituciones conexas ubicadas en una zona geográfica limitada, unidas por rasgos comunes o complementarios, en torno a una actividad o producto se le conoce con la denominación de clúster.

La innovación tecnológica es parte de los factores que intervienen en la ventaja competitiva y en la formación de clusters, por lo que (Jasso 1999) alude que el proceso de innovación tecnológica tiene las siguientes características:

- Es dinámico, esto es, cambia en el tiempo y con las estrategias y circunstancias de los actores participantes;
- Es diferenciado, lo que significa que sus resultados y desempeño son específicos a las características y condiciones propias de cada industria, región, empresa o país;
- Es acumulativo, lo que refleja la posibilidad de incorporar la experiencia y el aprendizaje para acumular y crear conocimiento;
- Es apropiable, lo que reconoce que los resultados tecnológicos pueden ser protegidos y, por lo tanto, vendidos o mantenidos por el innovador, quien obtiene así beneficios de la innovación; y
- Las circunstancias y esfuerzos de los actores participantes y las redes entre ellos hacen que las oportunidades sean diferentes en cada industria, institución, país o región.

Las empresas al realizar innovaciones tecnológicas requieren que se proporcione capacitación a los trabajadores para el aprendizaje tecnológico que se requiera como alude (Jasso y Ortega 2007), "el aprendizaje tecnológico se relaciona estrechamente con la introducción de nuevos productos propiciando la innovación y el cambio tecnológico, dando lugar a nuevas tecnologías, procesos, sistemas productivos, organización del trabajo y soluciones técnicas. Es el aprendizaje de un conocimiento codificado en manuales, diagramas, planos, software, instrumentos de producción, sistemas de manufactura y de calidad, procesos y técnicas, interacciones formales e informales con los propios trabajadores, proveedores y clientes, facilitado por el flujo de información técnica como resultado de la interacción y por sus estrategias de capacitación en y fuera de la empresa".

Las empresas tienen una trayectoria de vida y durante dicho ciclo van evolucionando y se convierten en innovadoras, pero además en el proceso de nacimiento y muerte de la empresa existen ciertos factores que están vinculados a su desarrollo como describe (Jasso 2004), "el crecimiento y evolución de las empresas están inmersos en su dinámica innovadora. Dicha evolución se plasma en ciclos que a su vez marcan la pauta de trayectorias cimentadas en la tecnología; es decir que el proceso de nacimiento, crecimiento, madurez y declive de las distintas industrias y tecnologías son temas muy vinculados con el crecimiento de las empresas, las industrias, las regiones y los países".

Las empresas pequeñas tienen menor posibilidad de innovar, pero sin embargo no se ve como una gran limitante, sólo como una barrera en comparación con las empresas grandes, por los recursos internos, situación que comenta (Martínez et al. 2014) "la innovación se ha convertido en una importante variable empresarial estratégica. La necesidad de adaptarse a los cambios, e incluso generarlos a través de una política agresiva de innovación,

la han convertido en una actividad determinante para la obtención de importantes ventajas competitivas.

Esta circunstancia ha obligado a las organizaciones a introducir dicha variable dentro de sus planes estratégicos, de forma que permita la consecución de la necesaria competitividad para operar en el contexto actual. No obstante que los empresarios están conscientes de la necesidad de innovar, muchas de ellas encuentran grandes barreras al desarrollo de este tipo de actividades. Esta situación se agrava en el caso de las pequeñas empresas, con reducida capacidad financiera y escaso personal calificado para llevar a cabo el proceso innovador. En este sentido, no se puede afirmar que las pequeñas empresas son menos innovadoras que las grandes, aunque sí podemos anticipar que su comportamiento es distinto en materia de innovación".

Por otra parte es necesario señalar que existen algunas barreras para que las empresas realicen innovación, sobre todo las empresas de tamaño reducido, como indica (Guerra 2010) "el hablar de innovación en las organizaciones es frecuente escuchar a las personas que participan en ellas, decir que hay intención de mejorar y desarrollar nuevas ideas hacia la innovación, pero que existen obstáculos o barreras que impiden alcanzar dicho objetivo; al adentrarnos al estudio de las investigaciones encontramos que pueden existir muchos obstáculos, pero existen cinco que debemos considerar como importantes: Fondos insuficientes, evitar riesgos, obstruir, tiempo para comprometerse, y medidas incorrectas.

Estas ideas que el autor define, nos demuestran que es necesario darle la importancia de la innovación en las organizaciones, y que debe ser impulsada desde el interior hacia exterior de la organización, el proveer de fondos económicos para apoyar a aquellas industrias en donde la investigación y la aplicación de las mismas es de suma importancia para ser competitivas y sustentables. Otro de los puntos importantes es reconocer que los riesgos siempre ha y van a existir en cualquier situación y mayor grado en

los negocios, pero debemos de buscar la mayor certidumbre y el mejor de los escenarios para tomar una decisión y que el riesgo sea calculado hasta donde nos es posible predecir en base a un planteamiento científico.

Dentro de las organizaciones existen formas y maneras de hacer las cosas y que se van convirtiendo en acciones muy arraigadas y se consolidan en un status quo, que las personas que conforman la organización defienden a capa y espada y se convierten en una obstrucción para la innovación. La búsqueda constante de una actitud positiva en las organizaciones ha sido un reto, por eso, se busca una actitud de compromiso de las personas que en ella trabajan, pero esta actitud es necesaria cultivarla con propuestas de mejora efectiva en la calidad de vida laboral, para que impacte en el quehacer diario de la organización a través de los resultados obtenidos y que también se convierte en una medida correcta para la innovación.

2.5. Las PyME's y la de difusión tecnológica relacionando los clusters

Cuando se habla de pequeñas y medianas empresas, no hay que dejar al lado a las micro empresas, que también adquieren tecnologías y realizan innovaciones en sus productos y procesos, en menor cantidad pero si la efectúan y todas son empresas que participan en el desarrollo de la economía del país, y están al tanto del mundo globalizado, donde Perego (2003), hace referencia de cómo pueden las empresas mantenerse en el mundo de la globalización "hay tres maneras básicas a través de las cuales las PyME pueden mantenerse y prosperar en un ambiente globalizado:

1. Fortalecer sus intenciones de convertirse en proveedores preferenciales de grandes corporaciones mejorando sus estándares de calidad y plazos de entrega;
2. Tratar de competir "individualmente" en mercados finales, probablemente en nichos específicos;

3. Buscar fortalecerse colectivamente asociándose con otras firmas pequeñas, quizás en distritos industriales, para cooperar, producir y vender a través de alianzas, instituciones colectivas y consorcios.

Mientras que la primera posibilidad corresponde, por ejemplo, a los patrones de vinculación característicos de la producción magra o lean production, la última está asociada, centralmente, a las famosas experiencias de los llamados "distritos industriales" italianos. Allí, la proximidad de proveedores de materias primas y equipos, productores de componentes y subcontratistas, junto con la combinación de intensa rivalidad Inter-firma y cooperación a través de las asociaciones de productores, han generado procesos de aprendizaje colectivos y senderos evolutivos de desarrollo para las firmas instaladas en dichos distritos.

De aquí ha surgido, en ocasiones, la idea de que la asociatividad, al menos en el caso de las PyME, se identifica con vínculos a nivel local, idea que, ciertamente, no es correcta. En este sentido, Humphrey y Schmitz³⁵ formulan una distinción muy importante entre clusters, redes y distritos industriales. Según dichos autores, el aprendizaje mutuo y la innovación colectiva pueden existir en clusters definidos como concentraciones sectoriales o geográficas de empresas, o por redes de PyME que no se encuentran necesariamente en el mismo sector o localidad. Recordemos que un cluster se define por la concentración sectorial y geográfica de firmas, la cual debería estimular la generación de economías externas, pero no implica el desarrollo de relaciones de especialización y cooperación entre agentes locales.

Un distrito industrial emerge cuando un cluster desarrolla no sólo patrones de especialización ínter firma, sino también formas implícitas y explícitas de colaboración entre agentes económicos locales y fuertes asociaciones sectoriales. Finalmente, una red no implica necesariamente la

proximidad geográfica de las PyME, ya que la cooperación entre firmas y el aprendizaje colectivo puede existir aún entre empresas que no están en la misma localidad.

2.6. Competitividad y desarrollo

Las empresas no todas tienen oportunidades de desarrollo que les permita ser competidoras en el mercado, sino que casi siempre son empresas muy chicas como Micro empresas, que no tienen oportunidades de expansión, según Torres y Jasso (2009) argumentan que de acuerdo con la visión de Penrose, el tamaño de las empresas es importante, de tal suerte que las pequeñas vis a vis las empresas grandes, enfrentan un conjunto de restricciones externas que limitan sus oportunidades de continua expansión, dada la relativa escasez de recursos internos, y las limitantes que tienen para acceder a estos a través del mercado.

Las PyME's, tienen problemas de supervivencia y desarrollo, situación que las hace menos competitivas en el mercado de sus productos y no pueden crecer internacionalmente por sus capacidades como se indica en Torres y Jasso (2009), quien dice que "existe evidencia de que en General las PYMEs, debido a su tamaño, se encuentran extremadamente limitadas en cuanto a sus perspectivas de supervivencia por las condiciones internas (recursos y capacidades) y externas que enfrentan".

Las empresas pueden asociarse y formar equipos de trabajo como lo son los clusters para el desarrollo y crecimiento de la empresa porque a la vez les permitirá lograr ser más competitivas y desarrollo en el área o región que

lo deseen; para tal efecto es necesario reconocer la utilidad que se tiene con la formación de clusters, como lo señala Capó-Vicedo y colaboradores (2007), quien dice que las empresas pequeñas y medianas presentan algunas dificultades, para adquirir recursos. "En el caso particular de las PYME, se han de tener en cuenta las dificultades inherentes a su pequeño tamaño, como pueda ser la de acceder a las mismas fuentes de financiación externa que las grandes empresas, e incluso más importante todavía, el acceso a las fuentes adecuadas de información para tomar las decisiones idóneas".

El término «cluster» fue acuñado por Porter (1990), en su estudio sobre la ventaja competitiva de las naciones, en el que consideraba que la agrupación de empresas y su correspondiente especialización en determinadas actividades productivas contribuía favorablemente sobre los cuatro polos del diamante que explica la ventaja competitiva. No obstante, el concepto de la agrupación empresarial ya había sido estudiado por Marshall que en 1920 propuso el término «distrito industrial» para denominar a la agrupación en un territorio de pequeñas empresas de características similares, que tratan de mejorar su productividad como consecuencia de la división del trabajo entre las mismas.

La principal ventaja de los cluster se deriva de su contribución a la mejora de la ventaja competitiva de las empresas que lo componen, que contribuiría, a su vez, a la mejora de la competitividad de la región en la que se sitúa. Las empresas requieren de concentrarse en la ventaja competitiva, relacionado con su tecnología para mejorar sus productos como lo indica Jasso (1999) "las ventajas competitivas están asociadas con el grado de madurez tecnológica de los productos y procesos. Por lo tanto, la especialización comercial y productiva en productos maduros o innovadores es el reflejo del esfuerzo realizado por los agentes para innovar, y en gran medida, para sobrevivir o mantenerse en el mercado internacional".

Para lograr la creación de redes o sistemas locales de innovación, las empresas requieren de administrar el conocimiento, siendo ésta una parte

fundamental en el estudio de las organizaciones, según Montaña (2001) refiere que "uno de los grandes dilemas de la administración, como campo de conocimiento, es su creciente importancia en distintos ámbitos sociales, caracterizados por una transformación tan radical que algunos autores han comenzado a hablar de una nueva conformación: la sociedad del conocimiento", que permite además analizar la cultura de las empresas y su integración ante la sociedad.

Además las empresas requieren de nuevas tecnologías para el mejoramiento de su proceso administrativo, como también establecer relaciones con empresas y proveedores entre otras actividades como lo indica Montaña (2002) "las empresas que han emprendido procesos de modernización se caracterizan, en lo general, por la introducción de nuevos esquemas productivos que incluyen la adquisición de nuevas tecnologías, la flexibilización de la producción, la reducción de puestos, la puesta en operación de programas de mejora continua, los círculos de calidad, la reducción de inventarios, el establecimiento de relaciones un poco más estables con los proveedores, la adopción de sistemas de justo a tiempo y de certificación de calidad; en el nivel de la distribución, existen incrementos de número de puntos de venta, y en ocasiones, la exportación y la comercialización de productos importados, así como una relación más estrecha entre las funciones de producción y distribución".

El hablar de competitividad en las empresas implica hablar de innovaciones y desarrollo tecnológico, porque es una parte fundamental para que una empresa tenga desarrollo y pueda competir con las demás, es aquí donde Martín y Valdés (2003) señala que tradicionalmente, la ventaja competitiva de una empresa se deriva de su eficiencia que se puede observar a partir de indicadores organizacionales tales como el índice de rechazos internos y externos, el bajo costo de bienes, servicios ofrecidos y su grado de aceptación en el mercado.

Las empresas logran su ventaja competitiva y beneficios en gran medida como resultado de la innovación; aquellas que puedan manejar dicha ventaja obtendrán beneficios que les permitirán sobrevivir y prosperar en entornos turbulentos, es por ello que es importante diferenciar entre las innovaciones y las invenciones. El proceso de invención incluye todos los aspectos conducentes a la creación de un nuevo concepto que es factible.

2.7. Una aproximación a la evolución de la innovación

Las diferentes revoluciones industriales de la humanidad han tenido como motor transversal la innovación. El paso de una revolución a otra ha generado nuevos productos y procesos que sobresalen en cada época y hacen resurgir el desarrollo y crecimiento social, iniciando nuevos ciclos económicos. El término innovación siempre ha existido en el vocabulario de los estudios económicos y de ingeniería, atribuyéndosele el éxito empresarial. Aunque los primeros conceptos giraron en torno a invenciones en maquinaria y surgimiento de técnicas para su utilización, su evolución ha llegado al punto de concebirla como un proceso y una nueva forma de gestión empresarial, mercadeo, productos y servicios.

En el siglo XVIII, Smith (1776) introdujo el término «secreto de fabricación» que hacía énfasis en la capacidad de una empresa para convertirse en un monopolio a través de estos secretos-adelantos tecnológicos. También expuso que la división del trabajo es una forma de acrecentar la generación de ideas, ya que el trabajador se dedica a una tarea específica y busca utilizar nuevas herramientas para mejorar su labor. De otra parte, Ricardo (1817) habla sobre la productividad, indicando que mejores avances técnicos lograrían hacer más, con menos mano de obra, dándole gran importancia a las invenciones técnicas.

Entre 1870 y 1920 surge la teoría neoclásica, teniendo como principal exponente a Marshall (1920) quien se enfoca en un concepto de innovación lineal, cuyos procesos son exclusivos de entidades de investigación externas. La empresa es concebida como una entidad técnica que procura transformar inputs en outputs, buscando la maximización del beneficio, la asignación eficiente de los recursos, dejando de lado el proceso innovador; la información es un bien público, por ende, los costos de aprendizaje y transferencia tecnológica son mínimos.

De su parte, Drucker (1996) plantea la innovación como una actividad social no solamente empresarial, que conlleva una valoración moral y un proceso intelectual, surgiendo de manera paralela la ética y la responsabilidad. El autor promulga que el emprendimiento es una disciplina sistemática que va de la mano con la innovación y forma parte de las actividades gerenciales; el emprendedor, debe obtener la maximización de las oportunidades más que de los beneficios, siendo más importante la eficacia que la eficiencia. De esta manera, la iniciativa y la innovación se extienden más allá de la empresa comercial y de toda la actividad económica, orientándose no solo a la innovación tecnológica sino a la social, enfocándose en el crecimiento económico de una sociedad; la innovación es la causa y el emprendedor el agente principal (Drucker, 1985).

“La innovación es más que un nuevo método, una nueva perspectiva del universo, del riesgo antes que, de la casualidad, o de la certeza. Es una nueva comprensión del papel del hombre en el universo, y esto significa que la innovación, más que ser una afirmación del poder humano, es la aceptación de la responsabilidad humana (Drucker, 1996:19)”.

Para Hamel (2001) la evolución organizacional debe ser constante, continua y ágil, ya que una organización que evoluciona lentamente se encuentra en vías de extinción. Por ello, las empresas revolucionarias retan a las empresas tradicionales a generar nuevos modelos de negocio, que

permitan el surgimiento de nuevos productos donde la competencia se define por estos modelos y no por los productos en sí.

2.8. TIC y gestión del conocimiento empresarial

Ahora bien, las TIC y sus bondades de conectividad en la sociedad global, que eliminan distancias y tiempo gracias a Internet, se convierten en un fenómeno de productividad que da características especiales a la denominada sociedad red (Castells, 2000). Este hecho facilita de manera preponderante la construcción de nuevas estructuras de trabajo, dinamizando la disponibilidad de información, de nuevo conocimiento y la generación de ideas para una nueva eficiencia empresarial global hacia la innovación, como una perentoria necesidad del mercado global.

Por tanto, la disponibilidad de apreciables volúmenes de información en Internet está facilitando los procesos de aprendizaje organizacional, columna vertebral de la generación de conocimiento e innovación, requerido para el mejoramiento de la productividad y competencia internacional.

El surgimiento y revolución de las tecnologías digitales ha dado origen a una nueva conceptualización de sociedad y economía basada en el conocimiento. Esta presenta dos características: el informacionalismo y la innovación tecnológica centrada en el uso intensivo del conocimiento, donde los agentes económicos de la productividad y de la competitividad dependen esencialmente de la capacidad de las instituciones para organizar, procesar y aplicar con eficiencia la información en el contexto de la globalización (Castells, 2000). De este modo, a nivel empresarial, los elementos conocimiento e innovación, reflejados en nuevos productos, procesos y servicios, constituyen los motores básicos para la competitividad global, que, junto con el uso intensivo de las nuevas tecnologías y la gestión del

conocimiento, propician, facilitan y agilizan la generación de competencias distintivas y ventajas competitivas que se reflejan en procesos sistemáticos de innovación empresarial (Porter, 1990).

Por ello, las empresas dependen de nuevo conocimiento (patentes, procesos, capacidad de gestión, tecnologías, información sobre los clientes y proveedores), así como de su experiencia; constituyendo el capital intelectual (Stewart, 1998).

Las sociedades avanzadas progresivamente han logrado migrar de una economía industrial basada en los activos fijos tangibles como los terrenos, los edificios y la maquinaria a una nueva economía soportada en el uso de los intangibles (Edvinson y Malone, 1995) como la información, el conocimiento y la innovación. En la nueva economía del conocimiento, la empresa evoluciona social y tecnológicamente, transformándose en una empresa creadora de conocimiento, en razón de las importantes fuentes de ventaja competitiva duradera, más allá de los hechos económicos (Drucker, 2002; Torrent, 2004).

En este contexto, la gestión del conocimiento se define como el conjunto de actividades direccionadas para visionar, diseñar, crear y liderar el manejo del conocimiento tácito y explícito en las organizaciones (Von Krogh, Nonaka y Kazuo, 2001). Dicha gestión tiene como propósito generar permanente innovación y mejoramiento continuo, e incrementar la productividad y competitividad de las empresas; está conformada por la obtención de datos, el procesamiento de la información y la generación, codificación, transferencia y socialización del conocimiento (Bueno, 1998; Nonaka y Takeuchi, 1999), siendo las TIC una herramienta estratégica que facilita estos procesos. Es decir, la gestión del conocimiento es un proceso sistemático de identificar, crear e integrar datos e información para obtener conocimiento, almacenarlo y difundirlo en la empresa o sistema (Quiroga y Hernández, 2008; Quiroga et al, 2010). Algunas de las herramientas

científicas que ayudan a lograr innovaciones exitosas son: la investigación de mercados, la vigilancia tecnológica, la ingeniería concurrente, la ingeniería en reversa y la inteligencia competitiva; especialmente cuando son usadas sistemáticamente, apoyadas en las TIC y bajo el concepto de gestión del conocimiento (Quiroga et al, 2010), tomando en consideración aún la misma absorción de tecnología.

2.9. Importancia de los perceptibles: factores estratégicos en el marketing de servicios.

Para Stanton y col. (2007) la estrategia de marketing es un sistema total de actividades de negocios proyectado para planear, asignar precios, promover y distribuir productos satisfactorios de necesidades a mercado meta con el fin de lograr los objetivos de la organización. En este sentido, debe señalarse que las estrategias de marketing, según Ríos (2004) es el proceso concatenado y desarrollado de acuerdo con objetivos específicos definidos por la directiva de la empresa, tales como incrementar los volúmenes de venta, ampliar su participación en el mercado o penetrar en nuevos mercados. Para ello se utilizan diversos tipos de estrategias según el grupo de clientes.

Examinando, las definiciones anteriores, la estrategia de marketing está orientada a fortalecer los procesos y procedimientos que se ejecutan dentro de una unidad de información. Ante ello, se debe mencionar que dichas unidades se promocionan internamente y externamente a través de los servicios ofrecidos. Cabe destacar que, dependiendo de las necesidades de los usuarios y las expectativas de servicio, es necesario resaltar que el triángulo del marketing de servicio, es un elemento determinante ya que está compuesto por tres vértices, clientes, proveedores, compañía, componentes que a su vez funcionan con tres tipos de marketing; interno (posibilitar las promesas), externo (formulando las promesas) e interactivo (cumpliendo las

promesas); los cuales hace posible el funcionamiento de los procesos de dichas unidades.

En otro orden de ideas, el servicio dentro de las unidades de información en gran medida forma parte de las estrategias del marketing, entendiéndose por este un conjunto de actitudes que determinan comportamientos orientados a satisfacer al cliente en relación con sus intereses (Vargas y Aldana, 2007).

2.9.1. Aplicación de las técnicas estratégicas de marketing en unidades de información.

Comentar sobre las técnicas de marketing en unidades de información, resulta interesante, debido a que la aplicación de estas exige una actuación programada, su estudio implica movilizar todos los recursos del centro o unidad a través de la implantación de un conjunto de técnicas conocidas como programa o plan de marketing (Ramos, 1995:18).

Estas técnicas pueden ser aplicadas de forma secuencial de la siguiente manera: a) Conocer e identificar las metas y objetivos, así como los recursos o productos de la unidad de información. Las metas deben ser identificadas de un modo claro, de forma que en la subsiguiente evaluación de los resultados pueda determinarse con claridad su grado de cumplimiento; b) Conocer a sus competidores. Los responsables de las unidades de información deben conocer el entorno de las organizaciones circundantes, lucrativas y no lucrativas, que ofrecen productos o servicios concurrentes con los suyos; c) Conocer sus tipos de público. Un aspecto fundamental es identificar los segmentos del público que utilizan las unidades de información.

Servirá para dar un mejor servicio como para prestar éste de manera eficiente; d) Establecer una estrategia de mercado para la unidad. Una vez definida los segmentos, establecidas las necesidades de los usuarios y relacionadas éstas con los recursos informativos disponibles, el paso siguiente consiste en fijar las metas del programa de marketing; e) Utilización de los métodos del marketing-mix. Consiste en la combinación de los cuatro instrumentos o políticas de marketing ya señalados (promoción, plaza, precio y producto); f) Por último, como elemento capital del marketing se debe proceder a la recogida de la información sobre el grado de satisfacción de los usuarios (feedback), por cuanto estos datos servirán para redefinir o formular nuevas estrategias e iniciar de nuevo el ciclo.

2.9.2. Marketing documental

Según Ramos (1995) el marketing documental significa el intento de maximizar la satisfacción del usuario. El marketing es el proceso de apertura de vías efectivas de comunicación entre el que ofrece y el que recibe los servicios. Algunos profesionales de la información ven el marketing como una función periférica a las funciones tradicionales de adquisición y préstamo de materiales.

Por esta razón, se plantea que el verdadero marketing sólo es posible si el funcionamiento de los servicios opera desde una filosofía del marketing, y si el marketing es contemplado como una función de gestión que es el pivote de la política del centro de documentación y, por tanto, de todas las actividades del mismo. Desde esta perspectiva el marketing debería ser considerado como el primer principio de la política de la unidad de información, dirigida a la mejora de la calidad del servicio.

2.9.3. Mezcla del marketing documental

Para Ramos (1995) parece generalizada la afirmación de que las instituciones documentales tienen ciertas dificultades para comunicar su mensaje al público. Aunque cada vez hay mayor consenso en el sector en que es posible sensibilizar a los usuarios y a las autoridades financiadoras sobre el valor de las bibliotecas o las unidades informativas. En este ámbito se puede dividir el marketing documental en dos categorías: 1) Promover la idea de marketing dentro de la propia unidad, de modo que el mismo personal está motivado e impregnado de la filosofía de marketing.

Concienciar al personal de que su función de satisfacer las necesidades de los usuarios, por encima de otras prioridades -idea centrales del marketing- aparece hoy día como elemento esencial de la planificación de las bibliotecas y unidades informativa-documental; y 2) Promover los productos de información entre los usuarios, ya sea ofreciendo el mismo producto para todos, estableciendo diferentes segmentos y productos o centrando los productos en solo uno o dos segmentos.

Producto: En el ámbito documental hay que considerar la gama de productos que ofrece. Debe considerarse la cifra demandada presente y la futura probable de toda la gama de productos. Aunque las unidades información-documental deberían llegar a todos sus usuarios potenciales.

Plaza (Distribución): Comprende los canales de salida y difusión y los mecanismos para hacer llegar sus servicios a los distintos públicos. La idea tradicional es que el usuario acuda a las bibliotecas, centro o unidades de documentación.

Promoción o impulsión: Se trata de dar a conocer al público los cambios y las mejoras en los servicios documentales, mediante la tarea de

promoción. Es la política del marketing más importante, muchas veces la única a la que el responsable de marketing puede prestar atención.

Precio: en las bibliotecas parece intocable el principio de la gratuidad, los derechos cobrados por algunos servicios son insignificantes. No sucede lo mismo en otros servicios documentales, donde el precio se sitúa en la base del punto de equilibrio ante la utilización de los servicios documentales y el imperativo de proporcionar una parte importante, o toda, su financiación. Algunos no ven bien la gratitud del servicio y sugieren que se haga presente el valor del servicio.

2.10. Análisis estratégico: base para la toma de decisiones en la planificación.

Reseña Ríos (2004) una estrategia de marketing detalla cómo se logrará un objetivo de marketing; mientras que los objetivos son específicos y medibles, las estrategias son descriptivas. Los objetivos de marketing tienen un ámbito muy estrecho, se relacionan con el comportamiento del consumidor. Las estrategias proporcionan una dirección para todas las áreas del Plan de Marketing. Sirven como una guía para posicionar el producto, además sirven como referencia para desarrollar: producto, precio, plaza, promoción, merchandising, publicidad, etc. Crear nuevos mercados o ampliar la cuota de mercado es una decisión estratégica crítica que debe tomarse en cuenta, si se prefiere crear un nuevo mercado o bien si se elige ampliar la participación actual. Para responder a esta cuestión es conveniente tener conocimiento del producto y su ciclo de vida.

Señala Peñaloza (2005) que, frente al dinamismo y complejidad de los mercados globalizados, el marketing no sólo se ha convertido en fundamental herramienta de gestión sino en una actitud que guía el comportamiento de las organizaciones orientadas al mercado, y más, allá, en una filosofía del servicio al cliente pues a partir del estudio y comprensión de las necesidades y deseos del consumidor.

De igual forma opina López (2001) quien hace referencia a cuatro factores de éxito en el marketing de servicios: el primero es tener una posición estratégica claramente articulada. El desarrollo de este tipo de estrategia necesita de estudios de mercado que identifiquen dichos segmentos, su tamaño y sus necesidades específicas. El segundo factor afianza que también es necesario analizar las fortalezas y debilidades de la competencia para servir a los anteriormente mencionados segmentos. El tercer factor, es tener identificados los elementos que constituyen el servicio.

Los servicios pueden dividirse en el corazón del propio servicio ofrecido, como puede ser el transporte de mercancías de un lugar a otro, y varios servicios suplementarios que acompañan al servicio principal, como podrían ser la aceptación de órdenes, recepción de documentación y posterior facturación, resolución de problemas y otros servicios extras. El cuarto factor de éxito, es conseguir la retención y repetición de los clientes. Esto implica conocer cuáles son los segmentos de mercado más deseables para la empresa y su posicionamiento estratégico. También que la organización satisfaga las expectativas de calidad de los clientes y que haga todos los esfuerzos necesarios para entender el problema desde el punto de vista del cliente. Formar y mantener una base de datos actualizada es imprescindible. Muchas empresas de servicios recolectan una enorme cantidad de datos de sus clientes. Para Kotler (2001) una vez que está claro a qué segmento está dirigido el producto, se debe centrar en la propuesta de valor que se ofrece a los clientes, diseñando una campaña de marketing orientada a comunicar esta propuesta de valor, no las características de los productos que es lo que suele hacerse normalmente.

Para descubrir qué cosas consideran “propuestas de valor” los clientes, se aconseja lo siguiente: identificar las expectativas de los clientes o potenciales clientes, decidir por cuáles de los valores a competir, analizar la habilidad de la organización para otorgar esos valores a los clientes. A continuación, se presentan una serie de estrategias generales comunes, según Kotler (2001) entre estas están:

a) Estrategias nacionales, regionales y locales: Es posible desarrollar planes de marketing diferentes para distintas zonas geográficas, e incluso en una zona se puede tener en vigor un plan nacional y otro regional o local. En este caso se debe prestar especial atención a la coordinación para que no se produzcan contradicciones entre ellos.

b) Estrategias competitivas: Si hay gran competencia en un sector dinámico, se sentirán obligados a construir estrategias especiales hacia los competidores. Estas estrategias dependen de la situación; se puede intentar establecer el producto como diferente al de los competidores, o diferenciarlo del producto de un competidor específico, o puede realizar una promoción especial cuando se espera la llegada de un competidor importante.

c) Estrategias del mercado: Sobre el estudio realizado para determinar el mercado al que va dirigido el producto se pueden construir estrategias. Se debe o puede ampliar a un nuevo mercado o centrarse en un mercado con gran potencial.

d) Estrategias del producto: Se pueden estudiar usos alternativos del producto, o métodos para incentivar la fidelidad. Se deben buscar formas más eficientes de fabricar el producto y métodos para aumentar su rentabilidad. El envase es otro punto a tener en cuenta, un cambio en el envase puede ayudar a rejuvenecer el producto.

e) Estrategias del precio: Un factor a considerar es si se fijarán precios inferiores o superiores a la competencia; ambas estrategias pueden

originar resultados satisfactorios. Hay que determinar si los precios serán iguales en distintas áreas geográficas. Finalmente, se estudia si se utilizará el precio para comunicar un posicionamiento. Es habitual fijar precios bajos para lograr una posición ventajosa frente a la competencia.

f) Estrategias de promoción: Las promociones se realizan para cubrir necesidades concretas en un periodo de tiempo limitado. Las estrategias de promoción en esta parte del Plan de Marketing fijarán las áreas relevantes a considerar posteriormente en él.

g) Estrategias de publicidad: Se determinará si se va a realizar una campaña publicitaria, de qué tipo, etc. Es posible sustituir una promoción por una campaña publicitaria, o es posible adecuar una promoción para que genere cierta publicidad. El proceso de fijación de estrategias comienza con una revisión de los problemas y oportunidades; hay que mirar con aire creativo, dando múltiples soluciones para cada problema. Después se revisan los objetivos de marketing y se construyen las estrategias, que deben ser sencillas en su formulación.

2.11. Análisis FODA en las estrategias de marketing.

Resaltar algunos conceptos sobre el análisis FODA; el cual resulta interesante en esta investigación y citando a Frances (2005) quien define que la matriz FODA es una herramienta básica, de gran utilidad en el análisis estratégico. La matriz FODA permite resumir los resultados del análisis externo e interno y sirve de base para la formulación de estrategias.

De igual manera, define Mora (2007), que el FODA es un instrumento de planificación básica, cuya determinación permite a una institución, detectar su situación organizacional interna y externa ante la posibilidad de planificar estratégicamente su accionar a corto, mediano o largo plazo. A través del resultado del FODA es posible contextualizar de mejor forma la vigencia de la misión y los objetivos estratégicos de la institución. Por tanto, es muy importante comentar qué se está entendiendo por cada una de ellas, fortalezas, son aquellas características propias de la empresa, que le facilitan o le favorecen el logro de los objetivos organizacionales. Las oportunidades son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos organizacionales.

Con relación a las debilidades son aquellas características propias de la empresa, que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos organizacionales. Y las amenazas son aquellas situaciones que se presentan en el medio ambiente de las empresas y que podrían afectar negativamente, las posibilidades de logro de los objetivos organizacionales. A través del FODA se puede: a) determinar las posibilidades reales que tiene la empresa, para lograr los objetivos que se había fijado inicialmente, b) que el propietario de la empresa adquiera conciencia, sobre los obstáculos que deberá afrontar y c) permite explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

Afirma Mora (2007) que el proceso de planeación tiene como resultado la propuesta formalizada de una serie de acciones a realizar, también es parte de éste la continuidad de su evaluación, ya que en todos los niveles de la organización es conveniente verificar permanentemente los cambios que se presentan en el contexto externo a través del estudio de los factores del ambiente que incidan en la organización como pueden ser los de tipo económico, político, social, tecnológico, y hacer los ajustes necesarios para que el proceso de planeación sea realmente un ejercicio de eficiencia. El análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

a) La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de la institución, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control. Las fortalezas son aquellas características de la empresa que pueden ser utilizadas para aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas. Las debilidades, por su parte, son características de la empresa que dificultan o impiden aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas.

b) La parte externa permite obtener conocimiento de las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar la institución en el mercado seleccionado. Aquí se tiene que desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

2.12. Estrategia de promoción en las unidades de servicio de información.

Para cualquier institución cumplir con las expectativas de sus clientes y usuarios es un reto y un propósito inseparable a su creación. En la actualidad, el contexto del mercado ha llevado a redefinir las tácticas de mercadeo para cumplir con ese objetivo y satisfacer las necesidades de los consumidores. La promoción es un elemento de mezcla de mercadotecnia cuyas actividades proporcionan intrínsecamente un servicio al cliente, dado que uno de sus objetivos básicos es informar al mercado-objetivo a través del mix promocional acerca de la oferta de la empresa, condiciones de entrega, precios, puntos de venta, atributos del producto y servicios.

Otro elemento que es importante resaltar, es la política de comunicación que es un ingrediente clave de todo programa comunicacional de marketing, el cual para ser efectivo debe contemplar los siguientes aspectos: mercado meta a los que se dirigirá la oferta, objetivos a alcanzar, el mensaje, intensidad de la comunicación, medios a utilizar y por último consideraciones financieras. Destaca Peñaloza (2005), que, a través del claro modelo de comunicación, la empresa en su rol de emisor lograra persuadir al mercado como receptor de las bondades de su oferta, con el objeto de obtener de éste una respuesta que no es otra que la adquisición del bien o servicio, utilizando para ello diversos canales por donde fluye la información o mensaje.

Según Ramos (1995) impulsar y dar a conocer al público los cambios y las mejoras en los servicios documentales mediante la tarea de promoción. Es importante ya que la promoción es uno de las características del marketing que ayuda a dar a conocer los productos y servicios que se desean vender; y para ello las actividades utilizadas con mayor frecuencia son boletines informativos, publicidad en carteleras y vitrinas, actos, concursos, ventas de libros, entre otros.

CAPITULO III

3.1. Douglas McGregor

Douglas Murray McGregor (1906-1964) fue un ingeniero y psicólogo industrial estadounidense que vivió en la primera mitad del siglo XX. Tuvo una existencia aparentemente sencilla, aunque una muy profunda vocación de servicio lo llevó a realizar aportes trascendentes en el plano empresarial. Caminó por el sendero de la educación y ahondó en una filosofía de la productividad. Aunque su obra escrita no fue copiosa, resultó tan contundente que trascendió en la visión del manejo del recurso humano.

Este hombre también tuvo una postura ante la vida que le hizo existir con intensidad interior. Con ello generó roces con los sectores más conservadores de su tiempo. McGregor desarrolló la Teoría X y la Teoría Y, ubicándose al lado de personajes como Abraham Maslow. Juntos le abrieron a la administración empresarial un camino novedoso y visionario, y avanzaron hacia la humanización de quienes construyen con su fuerza de trabajo el mundo actual.

Su abuelo creó el instituto McGregor y luego fue administrado por su tío y su padre. Era un centro para albergar trabajadores que llegaban a la ciudad atraídos por la posibilidad de conseguir empleo. En su adolescencia, Douglas trabajó allí como recepcionista nocturno. Además, tocaba el piano para los residentes. En un momento de su vida, a los 17 años, consideró convertirse en un predicador sin templo, pero serían otros los rumbos de su existencia que lo llevaron a ser un reconocido teórico de la gerencia.

3.1.1. Detroit, la ciudad que lo moldeó

Detroit tenía madera, sal, cobre y acero, lo que le dio la oportunidad de generar una industria química y farmacéutica importante. Con los químicos y la sal se fabricaba pintura y vidrio, con la madera carrocerías y rines para autos. Ya para comienzos del siglo XX esa ciudad se había convertido en un gran atractivo para la mano de obra no especializada. Henry Ford fundó allí sus plantas para fabricar automóviles. Fue la capital de las investigaciones para la producción en línea, la mecanización y la mano de obra no especializada. Detroit pasó a convertirse en la tercera ciudad industrial de EE.UU. También era la cuarta a nivel poblacional, con casi un millón de personas.

En 1919, el 27% de los habitantes eran afroamericanos provenientes del Sur, de las plantaciones esclavistas, con muy poca formación académica. Mientras trabajaba en el Instituto McGregor, Douglas estudiaba ingeniería industrial en la Universidad Estatal Wayne. Luego comenzó a trabajar en una gasolinera y rápidamente escaló posiciones: pasó a ser responsable de la administración de todas las estaciones de servicio de la región.

En esa etapa de su vida, Douglas contrajo nupcias y continuó sus estudios. En el período entre la Primera y la Segunda Guerra Mundial, Estados Unidos sufrió una gran recesión económica. McGregor volvió al instituto familiar donde organizaba comidas para los desempleados, más de 50 mil en la ciudad. Cuando Detroit regresó a su normalidad productiva, McGregor viajó a la Universidad de Harvard, en el vecino estado de Massachussets. Allí hizo una maestría y un doctorado en psicología. También se desempeñó como docente en la misma universidad.

3.1.2. Desempeño en espacios académicos y laborales

En 1937, a sus 31 años, McGregor creó una cátedra de Relaciones Industriales en el Instituto de Tecnología de Massachusetts, MIT. Además, se convirtió en consultor de relaciones industriales de la Compañía Química Dewey and Almy, fabricante de selladores y pegantes. En ese trabajo se encargaba del tema de sueldos y salarios. También negociaba los contratos, era responsable de la formación laboral y el entrenamiento de los capataces.

Douglas McGregor se especializó tanto en los procesos formativos de los trabajadores como en la problemática de la estructura laboral. Su experticia fue tal, que tanto los empresarios como los sindicatos solicitaban su mediación en los conflictos laborales. A los 41 años, obtuvo la presidencia del Colegio Antioch, en Yellow Springs, Ohio. Allí hizo grandes avances en lo relacionado con los derechos civiles de los trabajadores. Antioch fue la primera institución educativa en recibir afroamericanos para formarse como docentes.

A partir de allí, McGregor comenzó una nueva batalla: lograr la ubicación de sus egresados en escuela blancas. También debió enfrentar las investigaciones del Comité de Actividades Antiestadounidenses, de la Cámara de representantes del congreso de EEUU. Dicho comité le exigía expulsar a los estudiantes activistas de izquierda. De acuerdo con sus propios escritos, esa estancia en el Colegio Antioch, le dio una amplia experiencia en el tema del liderazgo organizacional. Se concentró en las tomas de decisiones y en los procedimientos para analizar las situaciones.

3.1.3.Revolucionando las relaciones laborales

Después de seis años trabajando en el Colegio Antioch, McGregor regresó al MIT. Asumió el cargo como miembro de la facultad en la Escuela de Gerencia Sloan. Entonces convenció al ex contador del sindicato de trabajadores de Dewey & Almy, Joe Scalon, para integrarse al equipo docente. En este contexto McGregor desarrolló un nuevo lenguaje en el campo de las relaciones laborales. Escribió varios libros y dio a conocer un tratado sobre la Teoría X y la Teoría Y. La teoría X y la teoría Y de McGregor, dos maneras excluyentes de percibir el comportamiento humano, adoptadas por los gerentes para motivar a los empleados y obtener una alta productividad.

McGregor en su obra «El lado humano de las organizaciones» describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales denominó teoría X y teoría Y. Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

3.1.4.Teoría X

McGregor retomó los estudios de Maslow y desarrolló varios estudios que terminaron convirtiéndose en su obra y razón de vida. Trabajó entonces con el lado humano de la empresa, la psicología industrial y las condiciones necesarias para ser un administrador profesional. Generó entonces un trabajo teórico comparando lo que él denominó una doble teoría, la Y y la X. A partir de las visiones de sus antecesores en los estudios sobre el trabajo en las fábricas, Mc Gregor elaboró la Teoría X. De acuerdo con esta teoría, la mayoría de las personas sienten repugnancia por el trabajo.

Por lo tanto, harán todo lo posible por evitarlo, de allí que los trabajadores deben ser obligados con castigos para que lo hagan. Otra premisa en esta teoría es que la mayoría de las personas prefieren ser dirigidas, de esa forma evitan la toma de decisiones y las cuotas de responsabilidad. Además, para los científicos que avalan esta posición, las personas comunes tienen pocas ambiciones, lo que las lleva a necesitar mucha seguridad. Por lo tanto, las organizaciones deben desarrollar mecanismos de supervisión muy estrictos. Por eso son necesarios los supervisores y las revisiones continuas. Como consecuencia, los especialistas pensaban que los obreros debían ser entrenados en tareas repetitivas. Así se podrían obtener respuestas automáticas y con ellas mejorar la eficiencia.

A eso lo denominaron parámetros de la certidumbre. Es decir, que, ante tal presión, y con un entrenamiento específico, es casi seguro que se obtenga una respuesta determinada. Está basada en el antiguo precepto del garrote y la zanahoria y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y que, como el negrito del batey (la canción), el trabajo es una forma de castigo o como dicen por ahí (trabajar es tan maluco que hasta le pagan a uno), lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación.

Las premisas de la teoría X son:

- ✚ Al ser humano medio no le gusta trabajar y evitará a toda costa hacerlo, lo cual da pie a la segunda.
- ✚ En términos sencillos, los trabajadores son como los caballos: si no se les espuelea no trabajan. La gente necesita que la fuercen, controlen, dirijan y amenacen con castigos para que se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa;
- ✚ El individuo típico evitará cualquier responsabilidad, tiene poca ambición y quiere seguridad por encima de todo, por ello es necesario que lo dirijan.

3.1.5. Teoría Y

Los directivos de la Teoría Y consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados. En la Teoría Y, se plantea una visión diferente del ser humano; se parte de que a las personas les gusta tomar riesgos y no siempre las respuestas son iguales en circunstancias parecidas. Por lo tanto, los trabajadores existen en un estado de permanente incertidumbre.

Por otra parte, se considera que la actividad física e intelectual laboral es normal, es igual a la del juego o el descanso, por lo que el desgaste no es un castigo, es propio de la existencia misma. En consecuencia, si por el trabajo las personas obtienen algún beneficio, lo harán gustosas. Si los trabajadores, en consecuencia, tienen decisión propia, entonces no es lógico castigarlos para que trabajen. Simplemente, las personas pueden direccionar su actividad, y autocontrolarla de acuerdo con su meta.

En función de esto, si la organización le presenta al trabajador las recompensas adecuadas, él las asumirá como reto personal. Así, el trabajador correctamente motivado, no sólo aceptará la responsabilidad, sino que buscará nuevas metas. Su nivel de aprendizaje será superior y encontrará soluciones que aportará a la organización.

Los supuestos que fundamentan la Teoría Y son:

- ✚ El desgaste físico y mental en el trabajo es tan normal como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí;
- ✚ No es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.
- ✚ Los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros, la mejor recompensa es la satisfacción del ego y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización.
- ✚ En condiciones normales el ser humano medio aprenderá no solo a aceptar responsabilidades sino a buscarlas.
- ✚ La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización

3.1.6. Teoría X vs. Teoría Y

Según McGregor, las organizaciones que se manejan sobre la Teoría X, sólo aprovechan una pequeña parte de la capacidad humana. De allí plantea la urgente necesidad de dejar a un lado el principio de autoridad. Este principio debe ser sustituido por uno de motivación, integrando los intereses del trabajador y la organización. El principio de integración conlleva el de autocontrol. La persona al tener su cuota de responsabilidad dentro de la organización, se esforzará por cumplir sus propias metas. La Teoría Y establece la urgencia que tienen los cuerpos de mando para aprender a delegar. Así el trabajador podrá asumir su cuota e, incluso, asumir nuevos retos. Esto redundará en beneficio para ambos, trabajador y organización. La satisfacción de las necesidades de ambos permitirá una evolución continua en mutuo beneficio.

3.1.7.El sentido humanista de McGregor

Algunos detractores han acusado a Douglas McGregor de manipulador en la relación trabajador-organización, pero no es menos cierto que su visión es mucho más humanista que la de la teoría clásica. Entre las conclusiones a las que llegó y aconsejó McGregor, está la necesidad de crear programas de motivación al logro. Esto es, se debe incentivar a los trabajadores para que reconozcan sus potencialidades y las desarrollen.

Así las organizaciones necesitan desarrollar manuales y procedimientos para que las personas tengan herramientas para avanzar en sus propios logros. Esto es, la organización debe generar oportunidades, diluir los obstáculos y fomentar el desarrollo personal de sus trabajadores. Los seguidores de la Teoría Y han hablado, a partir de McGregor, de la dirección por objetivos contraponiéndola a la dirección por control. Entre las visiones contemporáneas de los planteamientos Mcgregorianos están la delegación y descentralización. Igualmente se plantea la ampliación de los límites laborales y el fomento de la participación en la toma de decisiones. La evaluación y coevaluación de los logros, y la aplicación de ideas novedosas son también premisas de esta visión gerencial.

En definitiva, la administración de las organizaciones de McGregor profundiza en el lado humano de quienes trabajan en ellas. Las personas cuentan y se las invita a participar. Se respetan las ideas y se promueven un hacer corresponsable y auto planificado de todos los miembros de la empresa.

3.2. TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN DE HENRY FAYOL Y SUS 14 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE GESTIÓN.

Henri Fayol fue uno de los grandes contribuyentes al enfoque clásico de la Administración general y Administración industrial. Su principal aportación fue escribir sobre problemas no estudiados por Taylor. Fayol lo hacía a nivel de dirección e hizo grandes contribuciones a nivel administrativo, como *Administration industrielle et générale*, donde describe su filosofía y propuestas.

3.2.1 BIOGRAFÍA

Henry Fayol (1841-1925) fue un ingeniero e investigador francés conocido por haber formulado la Teoría Clásica de la Administración. Esta teoría, conocida también como fayolismo en honor a su autor, se convirtió en la base de la metodología moderna en las organizaciones y empresas. Su modelo de gestión empresarial, junto con otras ideas sobre el tema, apareció en su libro *Administración Industrial y General*, publicado en 1916. En esta obra, Fayol explicó su pensamiento sobre los principios de la administración y las funciones de la misma. Además, también formuló catorce puntos que debían regir los principios de administración.

El autor, nacido en Constantinopla, actual Estambul (Turquía), en el seno de una familia francesa, realizó sus estudios en el país de origen de sus padres. Al finalizarlos, comenzó a trabajar en la *Commentry-Fourchambault Company*, una empresa minera y metalúrgica. Fayol continuó toda su vida en la misma compañía, alcanzando el puesto de director general.

Su teoría de la administración está basada en tres aspectos principales: la división del trabajo; las medidas que se aplican en el proceso administrativo; y en formular los criterios técnicos adecuados para guiar la función administrativa. Fue el creador, además, de varios términos relacionados con su especialidad que aún continúan usándose.

3.2.2. INICIO DE SU CARRERA

Henry Fayol comenzó a trabajar en 1860 en una prestigiosa empresa de minería y metalurgia francesa: la Commentry-Fourchambault Company. Sus primeras tareas estuvieron relacionadas con la extracción de carbón y con los procesos utilizados para fundir hierro. La Commentry-Fourchambault Company fue la única empresa en la que Fayol trabajó en toda su vida. En un primer momento, su función era la de un ingeniero, pero su buen hacer le permitió ir ascendiendo a lo largo de los años. Entre las tareas que más prestigio le concedieron dentro de la empresa durante los primeros años fue desarrollar diversas mejoras y alternativas para prevenir y combatir los habituales incendios que se producían en el interior de las minas.

3.2.3. GERENCIA Y DIRECCIÓN

Fayol fue ascendido a gerente en 1866 y, desde ese puesto, emprendió una serie de cambios que permitieron un importante aumento de la rentabilidad de la empresa. Este trabajo le valió un nuevo ascenso en 1888, año en el que fue nombrado director. A pesar del buen resultado de las medidas tomadas por Fayol como gerente, en 1888 la empresa estaba pasando por serias dificultades económicas. Fue en esa situación cuando Fayol ocupó el cargo de director general de la compañía. Su primer objetivo era mejorar su condición económica para asegurar la viabilidad de la empresa.

3.2.4.REVITALIZACIÓN DE LA COMPAÑÍA

Como director general, Fayol comenzó a tomar medidas para conseguir su objetivo. Las primeras fueron el cierre de una de las plantas de fundición y la centralización de la producción de otra planta, lo que consiguió generar una economía de escala. Además de estas, Fayol se encargó de conseguir nuevos depósitos de carbón en tres localidades francesas estrategias: Gondreville, Saint-Lager-Bressac y Decazeville

Estas medidas, unidas a algunas otras relacionadas con la gestión empresarial, provocaron que Fayol tuviera éxito en su propósito de revitalizar la compañía. Parte de las estrategias que aplicó formaron parte de la teoría sobre la administración que publicaría años más tarde. La actuación de Fayol provocó que la empresa pudiera sobrevivir y mejorara sus resultados. Hoy en día sigue siendo una de las siderúrgicas más importantes de Francia, formando parte de Creusot-Loire.

3.2.5.CONGRESO DE PARÍS DE LA SOCIEDAD INDUSTRIAL MINERA

Antes incluso de ser nombrado director de su compañía, Fayol ya se había ganado un nombre como ingeniero. Esto le permitió ser invitado a presentar un trabajo en el Congreso de París de la Sociedad Industrial Minera celebrado en París en 1878. El informe presentado versaba sobre la alteración y la combustión espontánea que sufría la hulla al exponerse al aire. Sus últimos años de vida estuvieron dedicados a la teoría. Fayol dedicó su tiempo a difundir sus principios de administración, basados en su experiencia y sus investigaciones en el campo de la administración empresarial.

3.2.6. TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN

La teoría sobre la administración vigente hasta ese momento era la denominada científica. Esta ponía el énfasis en el trabajo que desarrollaban los obreros. Por el contrario, la teoría clásica de Fayol colocaba como punto más importante la estructura y las funciones que la organización debía tener para ser más eficiente. El objetivo de ambas teorías era el mismo: conseguir que las organizaciones, especialmente la empresa industrial, aumentaran su eficiencia. Como se ha señalado, la teoría clásica fue expuesta por Henry Fayol en 1916. El ingeniero de minas la publicó en su libro más conocido: *Administración Industrial y General*

Su trabajo partía de un enfoque global, universal y sintético de la empresa. Para desarrollar la teoría partió de una concepción estructural de la compañía industrial, visión que desplazó la antigua concepción analítica de Frederick Taylor, el impulsor de la teoría científica. De manera resumida, el modelo propuesto por Fayol para la administración estaba basado en tres aspectos diferentes: la aplicación del proceso administrativo; los principios técnicos para orientar la función de dicha administración; y la división del trabajo. Para este teórico, la función de la administración solo está dirigida al cuerpo social, esto es, al personal de la empresa. Las otras, por su parte, están enfocadas a la materia prima y a la maquinaria

La teoría clásica de la administración hace énfasis en las funciones básicas que debe tener una organización para conseguir su eficiencia. En su libro que salió en 1916 expone un enfoque sintético y universal de la empresa, tratando temas como la concepción anatómica y estructural de una organización.

En qué consisten sus teorías y el valor que todavía tienen hoy en día:

Fayol destaca que toda organización debe de cumplir con una serie de funciones básicas, que son las siguientes:

1. **Funciones técnicas.** Son las funciones empresariales y primordiales de la empresa, ligadas a la producción de bienes y servicios, como las funciones productivas.
2. **Funciones comerciales.** Se enfocan en las actividades de compra, venta e intercambio. Tratan de la importancia de la producción eficiente y de que los bienes puedan llegar bien y ser consumidos.
3. **Funciones financieras.** Implican la búsqueda y la gestión del capital, donde el administrador juega un papel fundamental, ya que controla toda la economía de la empresa, evitando actos imprudentes de uso de capital.
4. **Funciones de seguridad.** Hacen referencia al bienestar de la organización y de los trabajadores, teniendo en cuenta la seguridad tanto industrial como personal, de higiene, entre otros.
5. **Funciones contables.** Esta serie de funciones se enfocan en todo lo relacionado a los costos, inventarios, y estadísticas empresariales. Trata de llevar un buen control de los recursos y de informar constantemente de cada estado financiero y de las operaciones que se van realizando.
6. **Funciones administrativas.** Son las encargadas de la regulación, integración y control de las cinco funciones anteriores. Estas deben ser coordinadas de forma eficaz y eficiente para conseguir una buena coordinación y control general de la organización en su totalidad.

Una organización logra un correcto funcionamiento cuando hay una sincronización de todos los elementos y áreas de la empresa, es decir, los descritos en los apartados anteriores.

No puede fallar ninguno, ya que si lo hace se ven perjudicadas las demás áreas también, y la organización entonces no puede funcionar de forma eficiente. Además, los trabajadores también juegan un papel primordial en el cumplimiento de dichas funciones.

Las teorías de Fayol todavía hoy siguen teniendo vigencia e importancia, ya que es un esquema que siguen gran parte de las organizaciones para conseguir buenos resultados a todos los niveles. Su aplicación ha hecho que muchas empresas funcionen de forma sistemática durante mucho tiempo, consiguiendo así una buena coordinación en todos los ámbitos.

3.2.7.PASOS PARA LA CORRECTA ADMINISTRACIÓN

Fayol consideraba necesario seguir cinco pasos diferentes para que el proceso administrativo se desarrollara adecuadamente. Según este teórico, los pasos son los siguientes:

- ✚ **Planificar:** la planificación, para Fayol, es la base del procedimiento administrativo. Se trata de realizar un trabajo previo en el que queden establecidos de manera muy clara todos los objetivos que la empresa desea alcanzar. Igualmente, debe aparecer el método para lograr esas metas. Estos planes deben ser lo más concretos posibles y mantener coherencia con la naturaleza de la organización y con su propósito final. Si la planificación es buena, las actividades empresariales se desarrollarán de manera armónica.

- ✚ **Organizar:** engloba la administración de todos los recursos que posee la empresa. Su objetivo es que estén disponibles para ser utilizados de forma eficiente y rápida cuando sean necesario. Estos recursos pueden ser tanto humanos como materiales.

- ✚ **Dirigir:** para Fayol, la dirección no solo debe ocuparse de la organización y coordinación del personal de la empresa, sino que es una tarea mucho más compleja. Entre otros aspectos, la dirección debe tener en cuenta aspectos como lograr que los empleados estén motivados o abrir un canal de comunicación eficiente que sea útil a todo el personal de la compañía. El encargado de dirigir la organización tendrá también la función de resolver los conflictos que puedan aparecer. Mantener un buen ambiente de trabajo es fundamental para optimizar la producción.

- ✚ **Controlar:** se trata de asegurarse de que el funcionamiento general está adecuándose a los esperado. Este paso supone estar pendiente en todo momento de lo que sucede en el interior de la organización y que todo fluye de tal manera que sea posible obtener los resultados planificados.

- ✚ **Prever:** este paso es fundamental para asegurar la viabilidad de la empresa a largo plazo. El proceso administrativo debe ser capaz de tener una visión de futuro sobre los posibles escenarios para poder prepararse de antemano para ellos.

3.2.8. 14 PRINCIPIOS DE HENRY FAYOL

Dentro de las aportaciones de Fayol a la administración de las empresas destacan los catorce principios que desarrolló sobre ese campo. Estos puntos se convirtieron en la base de buena parte de las teorías administrativas en el siglo XX. Los principios formulados por Fayol son una

especie de guía acerca de lo que los responsables empresariales deben tener en cuenta sobre los procesos administrativos.

1.- División del trabajo Para Fayol, la organización empresarial tiene que estar dividida en varios departamentos, cada uno de ellos dedicado a una tarea específica. Gracias a esta especialización, se produce una mejora de la productividad y un aumento de la eficacia.

2.- Autoridad y responsabilidad Ambos aspectos deben presentarse siempre en perfecta sintonía. Así, no tiene que haber más autoridad que responsabilidad, ya que eso da lugar a abusos.

3.- Disciplina La disciplina se presente cuando se respeta a la empresa mediante el cumplimiento de sus normas y obligaciones. Puede ser autoimpuesta por el propio trabajador o impuesto por los supervisores, aunque el primer caso ofrece muchos mejores resultados a medio y largo plazo.

4.- Unidad de mando Cada trabajador solo debe responder ante un supervisor concreto. Esta unidad de mando evita que exista desorden y la eficacia se vea mermada.

5- Unidad de dirección Otro aspecto importante para evitar el desorden es que aquellas actividades cuyo fin sea el mismo estén dirigidas siempre por el mismo gerente. Este será el responsable de planificar, filtrar y tomar las decisiones oportunas sobre los proyectos.

6.- Subordinación del interés individual al general En cualquier empresa es fundamental que todos remen en la misma dirección y que coloquen al bien común sobre el interés general.

7.- Remuneración La remuneración o salario es el precio que la empresa abona por los servicios prestados, especialmente a los trabajadores. La cantidad abonada debe adecuarse al puesto de trabajo, a la experiencia acumulada y a la productividad del trabajador.

8.- Centralización La empresa debe tener un órgano de dirección con pocos miembros. Es fundamental que los encargados de tomar las decisiones no sean demasiado numerosos, ya que esto suele provocar problemas y una mayor lentitud en llegar a acuerdos.

9.- Jerarquía La jerarquía es la escala que cubre todas las responsabilidades dentro de una empresa, desde el director general hasta el último de los empleados.

10.- Orden La importancia de que todos los procesos mantengan el orden se verá reflejada en todos los procesos que ocurren en el interior de la empresa. De esta forma, un orden adecuado mejora la gestión de recursos y tiempos, la disposición de los materiales o las responsabilidades de gerentes o empleados.

11.- Equidad Cada empleado, sin importar el puesto que ocupe o su nivel dentro de la empresa, ha de ser tratado con equidad, de manera justa. Esto va a suponer que sus trabajadores muestren una mayor lealtad e identificación con la empresa.

12.- Estabilidad del personal Ofrecer estabilidad laboral a los trabajadores, así como un ambiente de trabajo seguro, son factores que mejoran su conexión con la empresa. Esto, a su vez, ayuda a que la productividad se incremente.

13.- Iniciativa Los gerentes de la empresa deben encontrar vías para que los empleados muestren interés y aporten sus propias ideas para mejorar los proyectos.

14- Espíritu de grupo El último punto aportado por Fayol hace referencia a la estructura departamental. En este caso, se trata de que los departamentos, al igual que los empleados, busquen la mejor manera de cooperar entre sí. Se debe evitar la aparición de conflictos y divisiones, ya que estas provocan que la productividad de la empresa se resienta.

Los 14 principios fundamentales de Fayol buscan un correcto desarrollo de los métodos de dirección, que han llegado hasta nuestros tiempos siguiendo sus bases. Cada principio tiene en cuenta el factor humano, como parte del motor para que haya un correcto funcionamiento. Esta idea resulta muy familiar e innovadora hoy en día y se sigue estableciendo como una de las premisas básicas en cada compañía.

3.2.9. OTROS APORTES DE FAYOL

Los aportes de Fayol no se limitaron a sus teorías para desarrollar los sistemas administrativos. El ingeniero francés también dedicó parte de sus esfuerzos en impulsar la formalización de la enseñanza de la administración. Fayol, entre otras cosas, estableció el Centro para Estudios Administrativos poco tiempo después de publicar su libro más famoso, en 1916. Su intención era que sus teorías se popularizaran y llegaran a más gente. Además de lo anterior, Fayol defendió que la administración debía ensañarse, según sus propias palabras, a “todas las capas de la población”. Estas iniciativas permitieron que la administración se estableciera como una disciplina y se profesionalizara

Los trabajos de Fayol fueron una continuación, con sus diferencias, de los realizados por Frederick Taylor, considerado como otro de los padres de la administración moderna. Taylor puso el foco en las fábricas, fijándose en las plantas de producción. Fayol, por su parte, prefirió centrarse en la mejora de la coordinación de las distintas funciones administrativas.

Esta nueva perspectiva dentro del campo de la administración ha recibido el nombre de “escuela de jefes”. Según este concepto, cada administrador tiene que dedicar parte de su trabajo a planificar la actividad específica que le corresponde dentro de la organización empresarial. Los

resultados de esta teoría han mostrado su eficacia para que las compañías alcancen sus objetivos. La causa de este éxito es la mejora de la coordinación de los esfuerzos de todas las áreas y departamentos de la empresa. Igualmente, importante ha sido el aumento de la capacidad para definir los perfiles profesionales que han de buscarse para la administración.

3.3. Teoría científica y principios de administración de Taylor.

Frederick Winslow Taylor nacido en 1856 y murió en el año 1915. Fue un ingeniero mecánico y economista estadounidense, promotor de la organización científica del trabajo y es considerado el padre de la Administración Científica. En 1878 efectuó sus primeras observaciones sobre la industria del trabajo en la industria del acero. A ellas les siguieron una serie de estudios analíticos sobre tiempos de ejecución y remuneración del trabajo. Sus principales puntos, fueron determinar científicamente trabajo estándar, crear una revolución mental y un trabajador funcional a través de diversos conceptos que se intuyen a partir de un trabajo suyo publicado en 1903 llamado Shop Management.

3.3.1. Teoría

Antes de las propuestas de Taylor, los obreros eran responsables de planear y ejecutar sus labores. A ellos se les encomendaba la producción y se les daba “la libertad” de realizar sus tareas de la forma que ellos creían era la correcta. El autor lo describe de esta manera: “encargados y jefes de taller saben mejor que nadie que sus propios conocimientos y destreza personal están muy por debajo de los conocimientos y destreza combinados de todos los hombres que están bajo su mando. Por consiguiente, incluso los gerentes con más experiencia dejan a cargo de sus obreros el problema de seleccionar la mejor forma y la más económica de realizar el trabajo”. De ahí que sus principios “vistos en su perspectiva histórica, representaron un gran adelanto

y un enfoque nuevo, una tremenda innovación frente al sistema”. Se debe reconocer aquí que Taylor representa el sueño de una época, como lo es Estados Unidos de los primeros años del siglo XX donde era imperativo alcanzar la mayor eficiencia posible, cuidando el medio ambiente aunado a una explosión demográfica acelerada en las ciudades, una demanda creciente de productos.

Existe una diferencia muy particular entre la teoría de Taylor y Henry Fayol, es el uso del tiempo, ya que Fayol se enfoca más en la estructura general de la organización, mientras que Taylor se enfocaba más en el método y herramientas del trabajo para una mejor eficacia.

3.3.2. Principios de la administración científica de Taylor

Para Taylor, la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por los cuatro principios siguientes:

1. **Principio de planeamiento:** sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.
2. **Principio de la preparación/planeación:** seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.
3. **Principio del control:** controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.
4. **Principio de la ejecución:** distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

3.3.3. Críticas a la administración científica.

La teoría de la administración científica fue duramente criticada, aunque estas críticas no les disminuyen el mérito y el galardón. No obstante, se considera que en esta época existan una serie de deficiencias en cuanto a:

- La mentalidad y los prejuicios tanto de los dirigentes como de los empleados.
- Falta de conocimientos sólidos sobre asuntos administrativos.
- La precaria experiencia industrial y empresarial.
- Todos estos factores no permitieron el adecuado fundamento para la elaboración de conceptos más rigurosos y mejor establecidos.

3.3.4. principales críticas efectuadas a la administración científica.

1. **Mecanismo de la administración científica:** la administración científica le dio poca atención al elemento humano, se preocupó básicamente por las tareas (organización y ejecución) y a los factores directamente relacionados con el cargo y función del operario (tiempo y movimiento). Esta teoría se le conoce con el nombre de “teoría de la máquina” ya que concibe la organización como “una distribución rígida y estática de piezas”.
2. **Súper especialización del operario:** en la búsqueda de la eficiencia, la administración científica preconizaba la especialización del operario a través de la división y de la subdivisión de toda operación en sus elementos constitutivos. Estas “formas de organización de tareas no sólo privan a los

trabajadores de satisfacción en el trabajo, sino lo que es peor, violan la dignidad humana”. La especialización extrema del operario, a través de la fragmentación de las tareas, convierte en superflua su calificación, aunque este esquema es responsable de altas utilidades a corto plazo, con bajo nivel salarial y a costa de tensiones sociales y sindicales. La proposición de Taylor de que “la eficiencia administrativa aumenta con la especialización del trabajo” no encontró amparo en los resultados de investigaciones posteriores: cualquier momento en la especialización no redundaba necesariamente en un aumento de la eficiencia”.

3. **Visión microscópica del hombre:** La administración científica se refiere al hombre como un empleado tomado individualmente, ignorando que el trabajador es un ser humano y social _ valorizando apenas la fatiga muscular e ignorando un tipo de fatiga más sutil que la nerviosa. La fatiga era considerada exclusivamente un fenómeno muscular y fisiológico, estudiado principalmente a través de los datos estadísticos. Taylor consideró los recursos humanos y materiales no tanto recíprocamente ajustables, sino, sobre todo, al hombre trabajando como un apéndice de la maquinaria industrial. En cuanto a este aspecto fue duramente criticado y tildado de haber cometido un error como pionero.
4. **Ausencia de comprobación física:** la administración científica es también criticada por el hecho de pretender elaborar una ciencia sin presentar comprobaciones científicas de sus proposiciones y principios. El método utilizado por Taylor es un método empírico y concreto donde el conocimiento se alcanza por la evidencia y no por la abstracción: se basa en datos aislados observables por el analista de tiempos y movimientos.
5. **Enfoque incompleto de la organización:** para muchos autores la administración científica es incompleta, parcial e inacabada, por restringirse apenas a los aspectos formales de la organización omitiendo completamente la organización informal y principalmente, los aspectos humanos de la organización. También interacciones entre muchas variables críticas, como el compromiso

personal y la orientación profesional de los miembros de la organización, el conflicto entre los objetivos individuales y los objetivos organizacionales, etc.

6. **Limitación del campo de aplicación:** Sus principios y métodos carecen de una complementación más amplia, pues Taylor encara el problema de la organización racional del trabajo, partiendo de un punto limitado y específico en la empresa, lo cual fatalmente limita y restringe su enfoque, ya que no considera con mayor detalle los demás aspectos de la vida de una empresa, tales como los financieros y comerciales, entre otros.
7. **Enfoque prescriptivo y normativo:** La administración científica se caracteriza por la preocupación en establecer y prescribir principios normativos que deben ser aplicados como una receta en determinadas circunstancias, para que el administrador pueda tener éxito. Busca estandarizar ciertas situaciones para poder patronear la manera como deberán ser administradas. Es un enfoque dirigido a recetas anticipadas, a soluciones enlatadas y a principios normativos que deben regir el cómo hacer las cosas dentro de las organizaciones. Esa perspectiva muestra a la organización cómo debería funcionar, en lugar de explicar su funcionamiento.
8. **Enfoque de sistema cerrado:** visualiza las empresas como si existieran en el vacío, o como si fuesen entidades autónomas, absolutas y herméticamente cerradas a cualquier influencia venida de fuera de ellas; se caracteriza por el hecho de visualizar solamente aquello que sucede dentro de una organización, sin tener en cuenta el medio ambiente en que está situada. Es un enfoque de sistema cerrado y su comportamiento es mecánico, previsible y determinístico: sus partes funcionan dentro de una lógica inmodificable. Sin embargo, las organizaciones nunca se comportan como sistemas cerrados y no pueden reducirse a sólo algunas pocas variables o a algunos aspectos más importantes.

3.4. Elton Mayo teoría humanista.

Un teórico social, sociólogo y psicólogo industrial especializado en teoría de las organizaciones, las relaciones humanas y el movimiento de las relaciones humanas. Mayo afirma que el estudio aplicado de las relaciones de trabajo requiere la integración de varias perspectivas. La idea principal de este sociólogo fue la de modificar el modelo mecánico del comportamiento organizacional para sustituirlo por otro que tuviese más en cuenta los sentimientos, actitudes, complejidad motivacional y otros aspectos del sujeto humano.

Su interés primordial fue estudiar, en el jefe, los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción. Demostró que no existe cooperación de los trabajadores en los proyectos, si éstos no son escuchados, ni considerados por parte de sus superiores, es difícil y en ocasiones casi imposible llegar a los objetivos fijados.

La teoría de las relaciones humanas nace en los Estados Unidos, hacia la cuarta década del Siglo XX, y fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, en especial de la psicología. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración; Entre las personas que contribuyeron al nacimiento de la teoría de las relaciones humanas podemos citar a Elton Mayo, como mayor referente, quien condujo el famoso Experimento de Hawthorne, también a Mary Parker Follet y Kurt Lewin.

3.4.1 Orígenes de la teoría de las relaciones humanas.

La teoría clásica de la administración pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial en que la tecnología y el método de trabajo constituyen las más importantes preocupaciones del administrador. En un país eminentemente democrático como los Estados Unidos, los trabajadores y los sindicatos vieron e interpretaron la administración científica como medio sofisticado de explotación de los empleados a favor de los intereses patronales. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a dichas teorías de la administración. La teoría de las relaciones humanas se preocupó, prioritariamente, por estudiar la opresión del hombre a manos del esclavizante desarrollo de la civilización industrializada. Elton Mayo, uno de los pioneros del movimiento de relaciones humanas, dedicó sus libros a examinar los problemas humanos, sociales y políticos derivados de una civilización basada casi exclusivamente en la industrialización y en la tecnología.

3.4.2. El experimento de Hawthorne

Desde 1924 había patrocinado estudios en las empresas para averiguar qué tanta influencia ejercía en la productividad de los trabajadores ciertas condiciones ambientales como luminosidad, aireaciones, calor, etc. También se trataba de obtener información sobre la causa de la fatiga y de varias manifestaciones que afectan la salud, la investigación tenía en principio como objetivo determinar la relación que existía entre las condiciones de la iluminación y la eficiencia de los operarios se realizó en cuatro etapas.

1. **Primera etapa:** los operarios se dividieron en dos grupos, el primero trabajo con mejor iluminación y mejoro su productividad como era esperado pero lo sorprendente fue que el segundo grupo también mejoro su productividad y sin mejor iluminación, así que los observadores no creyeron que había relación directa entre la iluminación y el aumento de la productividad.
2. **Segunda etapa:** esta también se dividió en dos grupos el primero se les mejoraron las condiciones de trabajo, mientras que en el segundo no. Pero esta vez se le informó al grupo sobre el experimento realizado, a un grupo se le dio mejor pago, más descansos, refrigerios se los mantenía informado de los cambios al cabo de un año se notó que su productividad había mejorado, lo curioso fue que el segundo grupo que no había recibido estas mejorías también había mejorar se productividad por lo que los investigadores concluyeron que había un factor psicológico desconocido que influenciaba en las operarias.
3. **Tercera etapa:** mayo y su grupo de investigación en vista de los resultados inesperados de los experimentos anteriores decidieron realizar una entrevista ya que los factores físicos ambientales no eran lo único que influían sino que también existían factores psicológicos que era necesario conocer, así que organizaron entrevistas con los operarios empleados y supervisores encaminados a conocer las actitudes y sentimientos en cuanto al trato y las sugerencias en relación con el tipo de súper visión que desean recibir.

En 1929 el programa de Western Electry Company dio las siguientes conclusiones:

- Existe un comportamiento que resulta de las relaciones informales de los miembros de la empresa.
- El operario guarda fidelidad a la empresa, pero también a su grupo de compañeros
- Entre los obreros aparecen líderes que mantienes los grupos motivados alrededor de ciertos intereses.

- Los líderes y los grupos acuerdan ciertos comportamientos frente a la empresa en defensa de esos intereses
4. Cuarta etapa: Se escogió un grupo de 9 personas tenía por objetivo examinar el comportamiento informal del grupo en condiciones variables del trabajo. El grupo fue observado por analistas que constataron las siguientes conclusiones:
- Los operarios llegaron a un nivel de producción del cual no quisieron pasar. Si algún día producen más el excedente lo utilizan para compensar la producción del otro día.
 - Establecieron unos patrones de conducta para asegurar su defensa considerando desleal a quien hiciera algo que perjudicara a su compañero
 - El grupo exigió a los más capaces y rápidos disminuir su producción al nivel de los más lentos.
 - Los miembros del grupo desarrollaron tales sentimientos de solidaridad que, si alguien resultaba afectado, todos respondían.

3.5. Abraham Maslow y la teoría del comportamiento.

Maslow (1908-1970), una de las figuras más conocidas de la psicología humanista, comparte con otros psicólogos humanistas la propuesta de un sistema holístico abierto a la variedad de la experiencia humana y, por tanto, el rechazo del uso de un método único para el estudio de esta diversidad. Propone integrar el conductismo y el psicoanálisis en sistemas más amplios. Tuvo gran interés por las personas humanamente excepcionales, lo que le llevó a una visión del hombre que muestra lo que puede llegar a ser y lo que se puede frustrar.

El concepto central en la psicología de Maslow es el de autorrealización, entendida como culminación de la tendencia al crecimiento que Maslow define como la obtención de la satisfacción de necesidades progresivamente superiores y, junto a esto, la satisfacción de la necesidad de estructurar el mundo a partir de sus propios análisis y valores.

Maslow establece su jerarquía de necesidades, la más conocida de sus aportaciones. Rechazó las teorías de la motivación que partían de determinantes únicos de la conducta, proponiendo una teoría de determinantes múltiples jerárquicamente organizados.

3.5.1. TEORÍA DE MASLOW

1. **Necesidades fisiológicas:** (comida, agua, sueño...), necesidades que aun perteneciendo a este nivel tan básico tienen un componente de individualidad. Si estas necesidades fisiológicas son razonablemente satisfechas aparece el segundo nivel: las necesidades de seguridad.
2. **Necesidades de pertenencia y amor:** La frustración en este nivel es la principal causa de los problemas humanos de ajuste.
3. **Necesidades de estima:** Que incluiría la necesidad de sentirse competente, de ser reconocido por los propios logros y de sentirse adecuado.

El proceso que lleva a la autorrealización culmina en lo que Maslow llama “experiencia cumbre”, que se siente cuando se alcanza una cota como ser humano, un estar aquí y ahora “perdido en el presente”, con la conciencia de que lo que debería ser, es. Estas experiencias son perfectamente naturales e investigables y nos enseñan sobre el funcionamiento humano maduro,

evolucionado y sano. Maslow identifica la sanidad, la autorrealización y la creatividad.

Abraham Maslow fue, sobre todo, un gran observador y un apasionado investigador. Más allá de la comprensión del comportamiento humano, a Maslow le motivaba la idea de encontrar los medios para ayudar a los demás a dar pasos en su realización. Ya en su tesis de grado había planteado una teoría inicial a la que llamó “Jerarquía de necesidades de Maslow”.

De este modo, Maslow plantea que en la base de su pirámide deben estar las necesidades fisiológicas. Después, sucesivamente y en forma ascendente, las necesidades de seguridad, aceptación social, autoestima y, finalmente, de autorrealización.

3.6. Peter Drucker y la Teoría Neoclásica.

Drucker nació en 1909 en Austria, después de trabajar como periodista en Londres se trasladó a EE.UU. en 1937 y publicó *Concept of the Corporation* en 1946, desde entonces sus obras, más de 30 han aparecido regularmente (tiene más de 30) A lo largo de su vida ha acuñado frases como privatización y trabajador del conocimiento y ha defendido conceptos como la administración por objetivos. Ha sido profesor durante tres décadas (1971 - ...) en la escuela para graduados de Claremont, California.

Ningún otro autor ha contribuido tanto a la profesionalización de la gestión, su compromiso con la disciplina de la gestión arranca de su pleno convencimiento de que las organizaciones industriales iban a ser las organizaciones sociales más importantes del mundo y que se mantendrían

como tales; más influyentes, más absorbentes y frecuentemente más entrometidas que la iglesia o el estado. Une lo teórico con lo práctico, lo analítico con lo emotivo, lo privado y lo social con más perfección que cualquier otro escritor de temas de gestión.

La carencia que satisfacen incluso la puede haber sentido el cliente antes de que se le ofrecieran los medios para satisfacerla. De hecho, puede haber dominado la vida del cliente y llenado todos sus momentos de vigilia. Pero antes se trataba de una carencia teórica; solamente cuando la acción de los hombres de negocios la convierten en una demanda efectiva hay un cliente, un mercado".

3.6.1. CARACTERÍSTICAS DE LA TEORÍA NEOCLÁSICA.

- ✚ **Énfasis en la práctica de la administración:** La teoría neoclásica se caracteriza por hacer un fuerte análisis en los aspectos prácticos de la administración, por el pragmatismo y por la búsqueda de resultados concretos y palpables, no se preocupó mucho por los conceptos teóricos de la administración. Los autores neoclásicos buscaron desarrollar sus conceptos en forma práctica y utilizable, su pensamiento era el de "la teoría solo tiene valor cuando se operacionaliza en la práctica"
- ✚ **Reafirmaron de los postulados clásicos:** Los autores neoclásicos retoman gran parte del material desarrollado por la teoría clásica, redimensionándolo y reestructurándolo de acuerdo con las contingencias y dentro de un ámbito moderno y de época actual, dándole así una configuración más flexible y amplia.
- ✚ **Énfasis en los principios básicos de la administración:** Los principios de la administración que utilizaban los autores clásicos como leyes científicas, son retomados por los neoclásicos como criterios más

o menos elásticos, en la búsqueda de soluciones administrativas prácticas, se basan en la presentación de y discusión de principios generales de cómo planear, organizar, dirigir y controlar.

- ✚ **Énfasis en los objetivos y los resultados:** Mientras que la administración científica hizo énfasis en los métodos y en la racionalización del trabajo y la teoría clásica por su parte, en los principios generales de la administración, la teoría neoclásica, los considera medios en la búsqueda de la eficiencia, pero enfatiza fuertemente los fines y los resultados, en la búsqueda de ésta. En este movimiento se encuentra un fuerte cambio hacia los objetivos y los resultados.
- ✚ **Eclecticismo en la Teoría Clásica:** Los autores neoclásicos a pesar de basarse mucho en la teoría clásica, son ampliamente eclécticos, es decir reúne lo que le parece verdadero y útil de varias teorías, y de esta manera recogen el contenido de casi todas las teorías administrativas.
- ✚ **De La Teoría De Las Relaciones Humanas:** Se basaban y hacían énfasis en la Organización informal, las dinámicas de grupos, de comunicaciones y liderazgo. Se podría catalogar al respecto como una corriente humanista, donde enfatizan la maximización del capital de mano de obra mediante la socialización y establecimiento de comunidades productivas.
- ✚ **De La Teoría Estructuralista:** Retomas la importancia de las relaciones de la organización y el ambiente externo, el estudio comparativo de las organizaciones a través de sus estructuras, la adopción paralela entre los conceptos de organización formal (teoría clásica) y organización informal (teoría de las relaciones humanas) intentando de este modo hacerlos compatibles.
- ✚ **De La Teoría Del Comportamiento:** Conceptos recientes de motivación, estilos de administración, el comportamiento humano en las organizaciones, los conflictos organizacionales e individuales, equilibrio organizacional entre el sistema de recompensas y contribuciones.

- ✚ **De La Teoría Matemática:** Intento de aplicar la investigación operacional y sus métodos de cuantificación, el enfoque de medición de resultados.
- ✚ **De La Teoría De Sistemas:** El enfoque de la organización compuesta por múltiples subsistemas su de integración y reciprocidad.
- ✚ Debido a ese eclecticismo, la teoría neoclásica se considera como una teoría clásica actualizada.

Entre los principios neoclásicos se acuerda especial interés a la correlación que debe existir entre autoridad y responsabilidad. URWICK señala al respecto que la responsabilidad de los que posean autoridad debe ser absoluta dentro de los términos definidos para el cargo. Explica además que los supervisores son responsables personalmente por los actos de sus subordinados y que, en todos los niveles, autoridad y responsabilidad deben coincidir y ser iguales.

Para que no queden dudas respecto del tipo de autoridad a la cual se refieren, podemos citar las definiciones de KOONTZ y O'DONNELL, quienes establecen con precisión su concepción formal de explicar:

La autoridad formal sigue la fuerza básica que hace del trabajo directivo lo que es. La autoridad es la única fuerza cohesiva que existe en la empresa.

Unidos los conceptos de autoridad y responsabilidad, los neoclásicos definieron el concepto de delegación. Solo es posible alcanzar la eficiencia cuando se logra la máxima delegación de responsabilidades, afirmaba URWICK, que además suponía que la falta de audacia para delegar y la ausencia de conocimiento acerca de la forma de hacerlo, eran las causas más comunes de deficiencia en las organizaciones.

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Al realizar este proyecto y con toda la información recolectada nos dimos cuenta que la empresa de “Maderas y Tableros Guillen” tiene múltiples factores que delimitan sus puntos de ventas los cuales se mencionaran a continuación en una serie de viñetas donde se mencionara el concepto para ampliar un poco el contexto y así de esta manera poder explicar por qué consideramos que la empresa tiene esas problemáticas.

4.1. Falta de definición de objetivos y cultura empresarial:

Uno de los grandes fallos que se encuentran en las empresas actuales es la falta de una definición clara de los objetivos y cultura de empresa. La creación de una identidad propia y la elaboración de ese elemento diferenciador que destaque frente a la competencia, son factores clave para una correcta gestión profesional.

La cultura empresarial es, en pocas palabras, el conjunto de normas, valores, suposiciones, creencias, formas de actuar, pensar y sentir que comparten los miembros de una organización. El truco que tiene este concepto es que no se ajusta a lo que la empresa en cuestión ponga en sus documentos de estrategia, en su web o en sus memorias, la cultura responde a los hábitos y comportamientos que todas las personas que conforman la empresa adquieren en el día a día. Como vemos, dentro de cultura empresarial entra también el estilo de dirección, la imagen de la empresa, la atención al cliente, el trato con los proveedores.

4.1.1. Tipos de cultura empresarial.

Cultura autoritaria

Este tipo de cultura se encuentra en empresas en las que el poder de decisión se encuentra muy concentrado. Si todos los procesos han de concluir en la decisión de cierta persona, la empresa encuentra un freno a su desarrollo en la capacidad de esta persona.

Cultura burocrática

Está basada en el procedimiento y su método. Son necesarias unas normas que determinen el qué y el cómo, y debe presidir esta normativa toda la actuación, definiendo niveles de libertad y eficacia. Se necesitará una norma nueva para dejar de aplicar la norma vigente. Este tipo de cultura suele provocar ineficacia, resistencia al cambio y desmotivación, pero en cambio, también puede ser el mejor camino hacia el orden, el control, la seguridad en los procesos y la calidad.

Cultura por objetivos

Se basa en participar de la competitividad y del éxito para conseguir los objetivos a costa de otros elementos. Su rasgo característico es la exigencia de resultados. Se considera que los objetivos son el origen de la actividad y, al mismo tiempo, su meta.

Cultura de motivación

Esta cultura es una derivación de la cultura por objetivos y tiene como objeto conseguir la motivación y, por tanto, la felicidad de las personas que forman la empresa. Considera que los equipos motivados alcanzan los mejores resultados. El factor determinante del éxito de esta cultura es el estilo de dirección y la forma en que el mando percibe a los empleados desempeñando labores de menor responsabilidad.

Ahora bien, teniendo en cuenta los tipos de cultura de gestión empresarial, cabe mencionar que la empresa se centra más en la cultura autoritaria, ya que todas las decisiones dependen 100% del dueño, no pregunta que cosas funcionan cuales no, simplemente ordena y dice como se realizaran las cosas. En el caso de la cultura burocrática no la utiliza ya que, como se menciona con anterioridad solo se centran más en la cultura autoritaria.

La cultura de objetivos y motivación no se llevan a cabo como tal, pues si bien la empresa plantea objetivos a alcanzar, los cuales son las ventas mensuales y o anuales, la empresa no proporciona las motivaciones para que los empleados se esfuercen para sobrepasar esos objetivos, pues si bien el objetivo de cada empleado es alcanzar dichos objetivos, solo se enfocan en alcanzar el objetivo puesto que al platicar con cada uno de ellos me mencionan lo siguiente: “Solo importa llegar al objetivo pues si lo sobrepasamos en la siguiente nos cambiaran la meta a alcanzar y no obtendremos nada a cambio y estaremos trabajando más sin obtener nada más a cambio”.

Por lo tanto, vemos que este primer punto que es la principal problemática de esta empresa ya que nos encontramos con la berrera de la falta de la cultura de motivación en la empresa para que los empleados sobrepasen los objetivos a cambio de un incentivo y así tener a los empleados más unidos y aumentar la competitividad laborar para mejorar los puntos de ventas.

Cabe hacer mención que más adelante se darán a conocer cada una de las estrategias para solucionar cada una de las problemáticas.

4.1.2.FALTA DE COMUNICACIÓN INTERNA.

Este es un fallo muy común en todas las empresas y se da especialmente a medida que crecen, hay muchos fallos de la comunicación interna, pero en esta empresa se destacan 3 fallos críticos en la comunicación interna y eso interfiere en un ambiente de trabajo más ameno. Se comenzarán a enumerar en una lista los fallos y se explicará por qué se considera un fallo en esta empresa.

1. Existencia de incentivos a ocultar o deformar la información.

Este es uno de los problemas más estudiados de la comunicación interna, especialmente en la dirigida de los subordinados hacia los jefes. También se produce en muchos ámbitos de la comunicación externa. Por ejemplo, se produce cuando el subordinado oculta al jefe alguna información que podría poner en peligro su trabajo o empeorar las condiciones del mismo. Igualmente, se pueden ocultar pruebas de si realmente se cumplen las órdenes o se pueden deformar las explicaciones sobre las razones que han motivado un error. Durante la realización de este proyecto nos dimos cuenta que en diversas ocasiones el personal cometió varios errores los cuales no se reportaron al jefe por miedo a ser despedidos como se menciona en el ejemplo anterior, ya que este es uno de los miedos de todos los trabajadores.

2. No se presta la debida atención a la comunicación informal.

Más allá de los mensajes formales, existe un mundo que muchas empresas no comprenden. No todo lo que une a los trabajadores de una misma empresa es simplemente trabajo y procedimientos formales. Existe contacto humano producido no por trabajar conjuntamente en una tarea, sino

por el hecho de coincidir y, en muchos casos, congeniar. Cuando una empresa desatiende esta dimensión, es imposible que entienda su importancia en la formación de equipos y en el asentamiento de la cultura y los valores de la organización.

En esta empresa este error se presenta de forma que cuando el jefe les daba una serie de instrucciones a realizar, estos lo realizaban de la manera que ellos deseaban o simplemente hacían caso omiso.

3. No se saca el provecho a la tecnología

Comprender la tecnología es clave en comunicación. Lo es para elegir el medio en el que se transmite el mensaje. Y también lo es para almacenar y procesar la información. El desconocimiento y la falta de actualización pueden llevar a que la información fluya de manera ineficiente. Estas empresas acaban perdiendo tiempo, agilidad en la comunicación y desaprovechan el valor del procesamiento de los datos e información que contienen los mensajes.

Caso que me tocó ver fue cuando los clientes llegaban a preguntar por cierto producto y estaba en desabasto, los trabajadores solo daban respuestas negativas y ninguna positiva, por ejemplo: cuando se llegaba a preguntar por alguna madera específica los empleados le decían que no había y cuando el cliente preguntaba cuando llegaría estos respondían “no se”; cuando la respuesta puede ser “no sabría decirle pero si gusta dejarme su número de teléfono y con gusto le avisamos cuando el producto llegue” esto es aprovechar la tecnología ya que la empresa cuenta con teléfono celular y local y hasta una computadora para poder mejorar el servicio hacia los clientes.

4.1.3. Débil estrategia de trabajo.

Toda empresa profesional que se precie, debe basar su metodología de trabajo en base a una estrategia. Un plan que defina, entre otros conceptos, tipos de clientes, necesidades a cubrir o la competencia del sector. Hacer muchas cosas no reemplaza el hacer las cosas correctas. No es trabajar por trabajar. Es trabajar en las cosas importantes. Trabajar incansablemente en cosas que no tienen alto impacto en los resultados del negocio es gastarse el tiempo en las actividades equivocadas. De nada sirve implementar gran cantidad de iniciativas si no apuntan al lugar correcto o si no atacan la esencia de un problema. Invierta dinero en ahorrar tiempo, no tiempo en ahorrar dinero.

La razón por la que debe tener clara su estrategia de negocio es que esta será su pilar competitivo, hacia el cual deben converger todos sus esfuerzos de marketing. La estrategia de la compañía tiene dos componentes fundamentales que van a determinar su plan de acción. Por un lado, su mercado objetivo claramente delineado, y por el otro, su diferencia sostenible, la razón por la cual su mercado objetivo debería preferirlo a usted en lugar de sus competidores.

Es un mito creer que todos son clientes potenciales. El cliente objetivo no es cualquier persona que tenga el dinero para comprarle. La descripción de cliente ideal se refiere a aquellos clientes que le ayudan a crecer saludablemente su negocio, aquellos de los quisiera tener más. Son clientes rentables (no necesariamente los más grandes) y son clientes que lo recomiendan a otros clientes. Puede pensar que no existen más clientes como éstos. La buena noticia es que sí existen. El punto es que debe tenerlos profunda y detalladamente definidos para saber dónde encontrarlos y cómo atraerlos.

Por lo tanto, podemos decir que esta problemática invade esta empresa ya que muchas de las acciones realizadas son solo para la empresa y no para los empleados y los consumidores, nos ha tocado ver que la empresa quita ciertos productos que la gente consumía con regularidad, pero como no le generaba ganancias como tal los fue quitando del mercado y por ende la gente dejo de llegar.

De igual forma comenzó a vender otros productos que le “dejarían más ganancias a futuro” pero que en realidad los clientes no conocían y por ende no lo compran y ahora es un producto rezagado y dinero mal invertido.

Por tal motivo me atrevo a decir, que esta de igual forma es una problemática importante dentro de la empresa.

4.2. SUGERENCIAS Y PROPUESTAS.

Enfatizar mejor los objetivos como implementar una buena cultura empresarial que ayude a mejorar los puntos de ventas como incentivar a los trabajadores para aumentar su rendimiento en las ventas.

Mejorar la comunicación interna para poder dialogar bien con los trabajadores ya que ellos conocen mejor las fortalezas y las debilidades de la empresa, así como también, los productos que más se venden y los más preguntados para sacar un catálogo que se ajuste a las necesidades principales de los clientes.

Implementar una estrategia de trabajo como publicitaria para dar a conocer los diferentes puntos de venta, como el catálogo de productos que se manejan en la empresa y así la población conozca lo que se vende en cada uno de los puntos de ventas.

Utilizar mejor la tecnología para aumentar las ventas dentro de la empresa, utilizando las diferentes redes sociales, correos, etc, para tener un amplio contacto y poder atender a la mayoría de los clientes interesados en los productos.

Elegir un equipo adecuado y diverso, ya que Cada persona posee distintas fortalezas y debilidades, por lo mismo, un equipo se debería conformar por colaboradores que se complementen. Para la asignación de tareas se tomará en cuenta no solo las habilidades, también los rasgos del temperamento. Con un equipo diverso cada integrante aporta ideas, habilidades, experiencias y conocimientos que abarcan un espectro muy amplio, favoreciendo una toma de decisiones más rica.

Promover un ambiente de colaboración, porque el equipo debe visualizarse como un todo, olvidarse de protagonismos y trabajar en pro de objetivos comunes. Para fomentar el trabajo conjunto se deben establecer principios que los identifiquen como unidad. Tener reglas muy claras desde un principio que se refieran a las responsabilidades y derechos de cada individuo dentro del equipo, sus funciones y tareas, tiempos de entrega, metodología del trabajo, etc.

Mantener una comunicación abierta con el equipo porque la comunicación y retroalimentación es esencial para alcanzar cualquier objetivo. Se debe llevar un registro e informar a todos los miembros sobre los avances diarios. Con las nuevas tecnologías resulta muy sencillo tener una comunicación ágil para informar en tiempo real cualquier asunto que requiera de atención inmediata: modificaciones al proyecto, detección de fallas, imprevistos, conflictos internos, incluso felicitaciones por un buen resultado.

Generar confianza ya que la confianza se irá generando con el tiempo, conforme se desarrollen proyectos y se cumplan metas. En un principio es importante motivar al equipo a confiar en las capacidades de los demás, dando la oportunidad a todos los integrantes de realizar su trabajo y participar. Lo más valioso que puede desarrollar un equipo y que favorece como ninguna otra cosa la productividad es la confianza y el respeto.

Fomentar el sentido de pertenencia porque es esencial para lograr un compromiso real con el proyecto, tomando los éxitos de la empresa como suyos. Los colaboradores logran un sentido de identidad cuando se sienten satisfechos porque su trabajo es valorado. Un equipo fiel trabaja con interés, responsabilidad y, por consiguiente, aumenta la productividad laboral.

No solo los éxitos son compartidos, también los fracasos, lo que eleva el nivel de satisfacción general y disminuye el estrés. Cuando un equipo no funciona correctamente, es porque algún punto de los antes mencionados está fallando. Entonces, es momento de detenerse y analizar en dónde se ubica el problema: falta comunicación, distribución de roles inadecuado, no se ha creado un sentimiento de compromiso lo suficientemente fuerte. Se debe estar atento ante cualquier señal de conflicto, generar un diagnóstico y definir un plan de acción que solucione el problema.

CONCLUSIÓN.

Al finalizar este documento podemos concluir que gracias a las estrategias empresariales derivadas de una planeación estratégica constituimos un sistema gerencial que se desplaza haciendo énfasis en que “que lograr” (objetivos) al que hacer (estrategias), con esto buscamos concentrarnos en aquellos objetivos factibles en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

En esencia identificar sistemáticamente las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, combinados con datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome las mejores decisiones en el presente para exportar las oportunidades y evitar los peligros. La competencia es una constante amenaza a quienes no pueden ofrecerle un valor superior al cliente ni contar la manera de establecer relaciones más sólidas con él, por eso cada día es más importante la planeación estratégica en todas las áreas funcionales de la empresa.

En el mundo actual constituido por un mercado globalizado, es necesario utilizar todas las técnicas y herramientas que se han desarrollado para posicionar de mejor manera a la empresa como rentable, la aplicación de un plan estratégico es el punto de partida empeño de hacer que la empresa tenga una mayor seguridad en el éxito del cumplimiento de metas, hoy más que nunca, con un entorno nacional cambiante, con una situación política y económica variable, llena de expectativas, que existe apertura con los mercados exteriores, y por otro lado la falta de competitividad de nuestras empresas comparadas con las de exterior, es de suma importancia que toda organización ingrese al escenario con estrategias acordes a las realidades existentes en el mercado, previsoras flexibles ante los riesgos y que permitan la subsistencia del negocio.

La estrategia de una organización debe ser apropiada para sus recursos, objetivos y circunstancias ambientales. Un objetivo de la estrategia corporativa es poner a la organización en posición para realizar su misión con eficacia y eficientemente. Una buena estrategia corporativa debe integrar las metas de una organización, las políticas, y la táctica en un todo cohesivo, y se debe basar en realidades del negocio. La estrategia debe conectar a la visión, con la misión y las probables tendencias futuras.

En las empresas con gobierno corporativo la estrategia es diseñada por la Junta Directiva con asesoría de miembros externos y la participación del director ejecutivo, también llamado Chief Executive Officer (CEO) o Gerente General. Mientras que la ejecución y desarrollo de la estrategia empresarial es tarea del CEO con la participación del nivel ejecutivo (operaciones, marketing, ventas mayoristas, administración, tecnología, etc.) y el apoyo del nivel operativo (manufactura, ventas minoristas, puntos de venta, atención post venta, etc.) de la organización.

Para algunos la estrategia empresarial es la base fundamental del camino que opta por recorrer una organización o empresa para el logro de sus objetivos. La estrategia empresarial existe aun cuando la misma no esté formalmente definida, es decir que la estrategia empresarial puede ser implícita en el camino elegido por las empresas o puede ser expresa cuando la misma surge de un proceso metodológico consistente.

Por eso cabe recalcar que es de suma importancia formular la estrategia empresarial, y luego implementarla, ya que es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes.

BIBLIOGRAFÍA.

Acuna-Opazo, Christian, & Castillo-Vergara, Mauricio. (2018). Barreras a la innovación no-tecnológica: efectos sobre el desempeño empresarial en una economía emergente. Contaduría y administración, 63(3)<https://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1383>

Andrade, Casilda, Fucci, Marisol, & Morales, Mariher. (2010). Estrategias de Marketing Promocional en Unidades de Servicio de Información de la Universidad del Zulia. Revista de Ciencias Sociales, 16(1), 68-79. Recuperado en 21 de mayo de 2020, de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000100007&lng=es&tlng=es.

Edith Sanchez. (2018, abril 15). Abraham Maslow, el padre de la psicología humanista. Recuperado de: <https://lamenteesmaravillosa.com/abraham-maslow-el-padre-de-la-psicologia-humanista/>

Ivan Aguirre. (2013, septiembre 02). TEORÍA DE RELACIONES HUMANAS. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-relaciones-humanas/>

Jardón, Carlos María. (2011). Innovación empresarial y territorio: Una aplicación a Vigo y su área de influencia. EURE (Santiago), 37(112), 115-139. <https://dx.doi.org/10.4067/S0250-71612011000300006>

Juan Martin. (2019, octubre 22). TAYLOR Y LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA DE LAS EMPRESAS. Recuperado de: <https://www.cerem.mx/blog/taylor-y-la-administracion-cientifica-de-las-empresas>

Juan Martín. (2019, octubre 29). LOS PRINCIPIOS DE FAYOL Y LAS FUNCIONES BÁSICAS DE LA EMPRESA. Recuperado de <https://www.cerem.mx/blog/los-principios-de-fayol-y-las-funciones-basicas-de-la-empresa>

López Carlos. (2001, julio 11). Teoría X y teoría Y de Douglas McGregor, sus fundamentos. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teoria-x-y-teoria-y-de-douglas-mcgregor-sus-fundamentos/>

María Castillo, Xavier Saldaña. (2013, enero 22). TEORÍA NEOCLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN: CARACTERÍSTICAS Y REPRESENTANTES. Recuperado de: <https://www.lifeder.com/teoria-neoclasica-administracion/#Referencias>

Quiroga-Parra, Darío, Hernández, Beatriz, Torrent-Sellens, Joan, & Felipe Ramirez, John. (2014). La innovación de productos en las empresas Caso empresa América Latina. Cuadernos del Cendes, 31(87), 63-85. Recuperado en 20 de mayo de 2020, de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-25082014000300004&lng=es&tlng=es.

Zayas Barreras, Imelda, Parra Acosta, Daniela, López Arciniega, Rosa Icela, & Torres Sánchez, Juan de Dios. (2015). La innovación, competitividad y desarrollo tecnológico en las MIP y ME's del municipio de Angostura, Sinaloa. Revista mexicana de ciencias agrícolas, 6(3), 603-617. Recuperado en 19 de mayo de 2020, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-09342015000300013&lng=es&tlng=es.

4.5 ANEXOS.



Nos dieron autorización para introducirnos a la empresa y revisar y hacer inventarios, en la primera foto se alcanzan a ver los números rojos, y en la segunda revisamos un poco las entradas y salidas de dinero.



En estas fotos nos pusimos a revisar los stocks de venta y nos dimos a la tarea de hablar con proveedores y llegar a un acuerdo para que nos surtieran material, ya que aún existe un gran desabasto.