



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO
DE MÉXICO.**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACIÓN



**“REDISEÑO ESTRUCTURAL DE UNA PEQUEÑA EMPRESA CONSTRUCTORA EN
VALLE DE BRAVO (2019) DESDE EL ENFOQUE DEL AGENTE DE CAMBIO
EXTERNO (COACHING)”**

T E S I S

PARA OBTENER EL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

SERGIO GONZÁLEZ LOPEZ

DIRECTORA DE TESIS:

DRA. EN A. PATRICIA MERCADO SALGADO.

REVISORES:

TOLUCA, ESTADO DE MÉXICO, Octubre 30, 2019.

CONTENIDO GENERAL

INTRODUCCIÓN	V
CAPITULO I EL CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	1
1.1 Las organizaciones como sistemas y el cambio organizacional	1
1.2 Desarrollo Organizacional, cambio planeado en las organizaciones	3
1.2.1 Cambio no planeado y cambio planeado (DO)	3
1.2.2 Ramas del DO	7
1.2.3 Proceso de DO	8
1.2.4 Modelos de DO.....	10
1.3 Resistencia al cambio: fuentes y estrategias para superarla	13
1.3.1 A nivel individual	13
1.3.2 A nivel organizacional.....	13
1.4 Agente de cambio y <i>coaching</i> empresarial	15
1.4.1 Habilidades del agente de cambio	16
1.4.2 Asistencia técnica y servicio de consultoría	17
1.4.3 Antecedentes y definiciones del <i>coaching</i>	18
1.4.4 Tipos de <i>coach</i>	21
CAPITULO II LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y EL REDISEÑO ESTRUCTURAL.....	23
2.1 La organización como entidad social	23
2.2 La organización como función del proceso administrativo.....	24
2.3 Estructura organizacional y dimensiones estructurales.....	25
CAPÍTULO III CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN ANFITRIONA EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN	31
3.1. Valle de Bravo.....	31
3.1.1 Generalidades monográficas.....	31
3.1.2 Contaminación ambiental	33
3.1.3 Pueblo mágico	36
3.2 Industria de la Construcción.....	39
3.2.1 Historia de la construcción en México	40
3.2.2 Impacto ambiental de la construcción.....	41
3.3 Sobre la empresa familiar	43
CAPITULO IV PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MÉTODO DE TRABAJO	47
4.1 Planteamiento del problema	47

4.1.1 Descripción del problema	47
4.1.2 Objetivos	48
4.1.3 Justificación	48
4.1.4 Preguntas de Investigación	49
4.2 Método de trabajo	50
4.2.1 Tipo de Investigación.....	50
4.2.2 Recolección de datos primarios	51
4.2.3 Análisis de datos.....	52
CAPITULO V PROPUESTA DE REDISEÑO ESTRUCTURAL PARA UNA CONSTRUCTORA FAMILIAR	54
5.1 La organización anfitriona: una constructora de obra y renta de maquinaria.	54
5.2 Diagnóstico de la organización cotidiana de la constructora, a partir del <i>coaching</i>	55
5.2.1 Sesiones de trabajo	55
5.2.2 El escenario de la constructora desde el FODA.....	59
5.2.3 Integración de las áreas de análisis.....	60
5.3 La intervención: propuesta de reestructuración.....	61
5.3.1 Propuesta de diseño estructural	62
5.3.2 Descripción de puestos	67
5.3.3 Control de inventario de renta de maquinaria ligera y pesada	76
5.3.5 Mejora de la comunicación organizacional.....	77
5.4 Propensión al cambio.....	77
5.4.1 Fuerzas impulsoras y restrictivas	77
5.4.2 El cambio en el fundador	79
CONCLUSIONES	84
BIBLIOGRAFIA.....	87
ANEXO. REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	95

ÍNDICE DE FIGURAS

1.1	Definiciones de desarrollo organizacional (DO)	6
1.2	Proceso del DO	10
1.3	Estrategias para superar la resistencia al cambio en las organizaciones	15
2.1	Tipo de estructura	28
3.1	Indicadores de pobreza y vulnerabilidad	45
3.2	Ventajas y desventajas de empresa familiar	52
4.1	Planeación y ejecución del trabajo de campo (2019)	53
4.2	Sistematización de la información	58
5.1	Estructura actual de la constructora familiar	60
5.2	Imagen de la empresa desde el FODA	61
5.3	Áreas de análisis	62
5.4	Clasificación de las intervenciones	65
5.5	Organigrama propuesto	66
5.6	Subsistemas y funciones	67
5.7	Descripción de puestos	68
5.8	Control de inventario de maquinaria	76
5.9	Bitácora de reuniones de trabajo	78
5.10	Fuerzas impulsoras y restrictivas hacia el cambio	79

INTRODUCCIÓN

Las empresas se encuentran en una búsqueda permanente de competitividad nacional y global, así como en un mercado dinámico de productos y servicios, hechos que las obliga a enfrentar cambios y adaptarse a nuevos retos para sobrevivir. En este sentido, la empresa familiar depende en gran medida del emprendedor (Robles y Marcelino, 2012), poseedor de características que hacen propicio el desarrollo de actividades empresariales de forma independiente, tales como las motivaciones personales, la independencia laboral y la necesidad de cubrir el sustento familiar.

En este trabajo, la empresa anfitriona es una constructora familiar fundada hace 28 años en Valle de Bravo, Estado de México. Desde siempre tuvo éxito y reconocimiento por la calidad de los proyectos desarrollados, lo que le llevó a edificar su prestigio de boca en boca. Apenas hace pocos años, la empresa ha dejado de crecer. Ante este “foco rojo” y a partir de la relación personal con el fundador, quien esto escribe se desempeñó como *coach* para detectar problemas internos, tales como centralismo de poder, inexistencia de estructura organizacional funcional, duplicidad de tareas, falta de control de la maquinaria ligera y pesada, así como ausencia de nuevos proyectos.

En este estudio cualitativo prevalece, según Álvarez-Gayou (2005:14), un método a priori-deductivo, en donde la captura de hechos y evidencias llevan a deducir factores particulares que pueden o no ser demostrados objetivamente, a partir de un marco teórico-interpretativo. Dicho marco fue el desarrollo organizacional (DO) y, específicamente, el rediseño estructural como intervención para hacer frente al cambio.

Así, el objetivo de este trabajo ha sido proponer estrategias de intervención de rediseño estructural en una empresa familiar del ramo de la construcción ubicada en Valle de Bravo, con la finalidad de reducir problemas en la operación cotidiana, a partir del acompañamiento de consultor externo (*coaching*).

Esta propuesta de reestructuración organizacional en la empresa familiar constructora le permitiría llevar una mejor organización y control, ayudaría a distribuir responsabilidades y actividades, fijar líneas de autoridad y subordinación para que cada colaborador se motive a alcanzar las metas, mejorar la comunicación y coordinación y, así, analizar los esfuerzos de

acuerdo con los fines y objetivos de la empresa, pues como bien lo señala Luhmann (2010:351): “la organización...debe ser organizada..., describir la distribución de las tareas a puestos”.

Este documento está integrado por cinco capítulos. En principio, se muestran los fundamentos teóricos sobre el DO y el cambio organizacional (capítulo I), siguiendo con la parte de la naturaleza de las organizaciones y la estructura organizacional (capítulo II).

En el capítulo III se muestra el contexto de la empresa anfitriona, partiendo de las generalidades del municipio de Valle de bravo, así como el sector de la construcción y la empresa familiar.

Posteriormente en el capítulo IV se establece el planteamiento de problema y los elementos que componen el método de trabajo que se llevó a cabo, haciendo énfasis en el trabajo de campo, sustento del quinto y último capítulo.

Así, para evidenciar el compromiso que encierra el título de esta tesis, en el capítulo V se diagnostica el estado de la empresa constructora y se llevan a cabo las propuestas de intervención de rediseño estructural con el enfoque de un agente de cambio (*coach*) para contribuir a que la empresa alcance sus objetivos organizacionales.

CAPITULO I EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Actualmente las empresas se encuentran en constante cambio debido a las exigencias del mercado, las nuevas tecnologías, las innovaciones y la globalización. Esto requiere de ellas una capacidad de adaptación al cambio para poder subsistir ante la sociedad y responder a los retos que se presenten.

1.1 Las organizaciones como sistemas y el cambio organizacional

Las organizaciones son sistemas abiertos que no pueden sustraerse a la turbulencia y las tendencias del entorno, y deben responder adecuadamente a sus presiones dado que la mayor parte de las fuerzas generadoras de cambio se originan en el ámbito externo (Daft, 1992).

Las empresas son sistemas abiertos que deben mantener el equilibrio entre las influencias provenientes del mundo externo y las exigencias y necesidades internas (Evan, 1976). Sobre éstas y desde el enfoque de recursos y capacidades, la competitividad de la empresa depende de su capacidad para configurar un conjunto de recursos difícilmente copiables por los competidores, y que confieran a la misma una serie de capacidades o competencias distintivas (Fernández, 1993).

Katz y Kahn (1986) conciben las organizaciones como sistemas abiertos, sensibles, con capacidad para crecer y autorreproducirse y con capacidad de respuesta; en constante intercambio con el medio ambiente que los rodea. Las organizaciones son sistemas abiertos, ya que mantienen una interacción activa y un constante intercambio de materia, energía e información con su entorno: ingresan al sistema, los transforman dentro de sus límites y los devuelven al entorno, siendo en esta interrelación donde se define la subsistencia de la organización.

Navarro (2001) describe las organizaciones como una red de interrelaciones entre sus subsistemas, expresada en términos del sistema de roles, en cuya interrelación emergen nuevas propiedades, a modo de procesos psicosociales como la cultura, el liderazgo y la comunicación. Todos estos procesos son resultado de dichas interrelaciones y no son reducibles a las propiedades aisladas de cualquiera de los elementos del sistema, sino que

acaban influyendo en ellos, transformándolos. De ahí la necesidad de abordar su estudio de forma sistémica, además de considerar que cualquier cambio en uno de sus elementos afecta las interrelaciones entre todos y la organización de manera global.

Para que las organizaciones sobrevivan en su entorno de actuación, es necesario establecer cambios efectivos que permitan adaptarse a las adversidades que se presenten, las cuales se clasifican, según su origen, en fuerzas externas e internas. Las primeras suelen suceder como consecuencia de las transformaciones sociales, producto de la dinámica y compleja sociedad, aunque también al reconocer buenas prácticas aplicadas en otras organizaciones. Lo interno se refiere a necesidades propias de la organización, tales como los procesos de ajustes estructurales y cambios en sus objetivos (Sandoval, 2014).

El cambio organizacional es considerado por Jackson (2005) como cualquier transformación asociada al diseño o el funcionamiento de una organización. El personal directivo eficiente y eficaz sabe el momento oportuno en que se requiere un cambio y también conoce las estrategias de conducir a su organización por ese camino.

Todas las organizaciones cambian, pero el reto que se plantean los directivos y, en general quienes integran de la organización, es que el cambio organizacional se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la organización.

Jiménez (1997) expresa que ningún cambio en la organización existe como único, ni puede imponerse como tal. Ante la convicción de que ni las recetas ni los manuales funcionan, sugiere a los gerentes que el diseño de la mejora organizacional debe ir precedido de un análisis de la unidad que se quiere cambiar, que deben estar implicadas las diferentes competencias empresariales, que es necesario tomar en cuenta la opinión de los trabajadores, que no es posible cambiar de un modo rápido, sino que hay que preparar a la gente para el cambio continuo.

Ya sea que los procesos de cambio se originen por iniciativa de las empresas o impuestos por el entorno, muchos gerentes que “parecen” estar involucrados no son sino estatuillas de barro que no soportan el menor embate de las aguas. Nos enamoramos de “equipos gerenciales” que en realidad no son equipos, sino grupos que se mantienen unidos defendiendo sus propios intereses, y que luego se transforman en anclas, en lugar de

motores. Lejos de cohesionarse en torno al equipo y aportar ideas frescas, cuando surgen crisis, prefieren abandonar el bote y después se lamentan de que no fueron “protegidos” en el mantenimiento de su *modus vivendi*; esto es, traicionan sus ideales y principios, y culpan a otros de sus desventuras (Johnson, 1999).

Los evidentes cambios tecnológicos y económicos, entre otros, son producto de la economía basada en el conocimiento. Estos cambios conllevan incertidumbre y desconcierto, por lo que si las organizaciones no se mantienen a la vanguardia corren el riesgo de desaparecer. En este sentido, es la adaptación de la organización, previa identificación de fuerzas (restrictivas e impulsoras), lo que le permite responder a los cambios del ambiente, lo cual demanda del rol proactivo que deben asumir los directivos en la toma de decisiones, su rápida respuesta e ingenio y su capacidad de aprender de los errores (Liao, Welsch y Stoica, 2003).

1.2 Desarrollo Organizacional, cambio planeado en las organizaciones

Pariante (2001) establece que el DO es, fundamentalmente, una estrategia de cambio controlado, una manera de solucionar múltiples problemas a los que se enfrentan las organizaciones. Dicho cambio está constituido por esfuerzos deliberadamente encaminados a eliminar una situación insatisfactoria mediante la planificación de una serie de acciones y estrategias que son el resultado de un análisis de la organización.

El DO representa una herramienta para que los administradores de las empresas renueven y fortalezcan las relaciones interpersonales de los empleados. El enfoque de DO está relacionado con los conceptos de cambio y de capacidad de adaptación de la organización al cambio que ocurre en el ambiente.

1.2.1 Cambio no planeado y cambio planeado (DO)

Durante los intercambios con el medio ambiente, el sistema organizacional es afectado por las perturbaciones del contexto, no siempre predecibles. Estos eventos externos, en conjunción con los estados internos del sistema, determinan distintas clases de efectos sobre las estructuras internas y los modos de funcionamiento de la organización. En consecuencia, los conflictos que surgen en el devenir de la organización pueden diluirse,

integrarse a las relaciones internas, desencadenar un estado de crisis o también provocar una transformación estructural (Etkin y Schvarstein, 2000:135).

El cambio no debería asumirse en las organizaciones como eventos que siempre las tomen por sorpresa, sino como fruto de procesos continuos que deben abordarse ordenadamente, para lo cual deben mantenerse abiertos a la posibilidad de giros inesperados, situaciones no previstas, entornos fuertes y, en ocasiones, agresivamente dinámicos (Kerber, 2010).

Las organizaciones, sin importar su naturaleza u objetivo, enfrentan una increíble turbulencia en su entorno competitivo. Existen fuerzas que nunca imaginaron y que las están presionando. En muchos casos, poco importan las fortalezas que hicieron grandes a las organizaciones en otras épocas y sobre las cuales se pudo construir su desarrollo (Prahalad, 2010).

En este sentido, el cambio no planeado es cualquier modificación de un plano, situación o estado a otro, dentro de un contexto, y es una respuesta a algún desequilibrio experimentado dentro de la organización. Es decir, es un evento donde se abandonan determinadas estructuras, prácticas y comportamientos para adoptar otras que coadyuven con la adaptación a las necesidades que exige el actual contexto en el cual se encuentra inmersa la organización (Zemmelman, 1997).

Los cambios a los que se enfrentan las organizaciones por la globalización y la alta exigencia del entorno ha acrecentado competencias mundiales en todos los ámbitos, por lo que buscan ser los líderes en su área. Es a partir de esta visión que se empiezan a transponer conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo, instrumentos de medición, estilos de liderazgo y formas de seleccionar al personal en el ámbito empresarial para poder integrarse adecuadamente a los desafíos del mercado (Lozano, 2008).

Según Stoner (1990 en Guizar, 2013), existen tres razones para emprender un cambio planeado:

1ª. Los cambios del medio amenazan la sobrevivencia de la organización. Ella no puede sustraerse a esos cambios porque necesita estar en contacto constante con el entorno para satisfacer al cliente y lograr competitividad.

2ª. Los cambios del entorno ofrecen nuevas oportunidades para prosperar: si la organización es capaz de aprovecharlos, logrará competitividad.

3ª. La estructura de la organización está retrasando su adaptación a los cambios del entorno: la organización necesita de una estructura que favorezca el cambio para adaptarse de forma estratégica al entorno cambiante.

El DO actúa como una herramienta de cambio planeado dentro de la organización y, si se sabe aplicar, la empresa tendrá una ventaja competitiva, ya que los líderes serán capaces de tomar en cuenta las opiniones de todos los empleados dentro de la estructura jerárquica sin menospreciar a los trabajadores de niveles más bajos.

Aunque son diversos los autores que han definido el DO (figura 1.1), de manera general puede entenderse como un proceso de cambio planeado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías, las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría (Burke, 1994). El DO se soporta en valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planeado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo. Las principales características del DO son (Guizar, 2013):

- Proporciona a los empleados datos para que los analicen e intervengan (acción).
- Cambia actitudes, valores y creencias de los empleados para que puedan identificar e implementar cambios en la organización.
- Cambia el rumbo de la organización para mejorar la solución de problemas, la flexibilidad, el incremento de la calidad de trabajo y aumentar la eficacia.
- Se fundamenta en la conducta humana.
- Se acompaña de un consultor (externo) o agente de cambio (interno), quien coopera con la organización a partir de metas claras.

Figura 1.1 Definiciones de desarrollo organizacional (DO)

Autor y Año	Definición
Litterer (1973)	Constituye un esfuerzo planificado en el ámbito organizacional y dirigido desde los niveles altos de la organización y bienestar, mediante intervenciones planificadas en los procesos organizacionales, utilizando conocimientos de las ciencias del comportamiento.
Koontz (1981)	Es un enfoque sistemático, integrado y planeado para mejorar la efectividad de la empresa. Se diseña para solucionar problemas que disminuyen las deficiencias de operación en todos los niveles; estos problemas pueden incluir la falta de cooperación, la descentralización excesiva y la comunicación deficiente.
Stewart (1992)	Es un esfuerzo planificado e integrado para mejorar la efectividad de una organización a través de la reestructuración de sus procesos sobre el aporte de las ciencias de la conducta.
Audirac (1994)	Es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, que se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas; se orienta hacia las metas, estructura o técnicas de la organización.
Riccardi (1995)	Aplicación sistemática y a largo plazo de los conocimientos y teoría de la ciencia comportamental como un medio de mejorar la efectividad de la organización medida por su capacidad de adaptar sus metas, estructura, cultura, estilo, etc., como respuesta al cambio.
Cummings y Worley (2007)	Busca favorecer la eficiencia de las empresas, mejorar y reforzar las estrategias de las estructuras y procesos, con la transferencia y aplicación del conocimiento de las ciencias de la conducta al cambio planificado.
Hernández, et al (2011)	Es la manera en que las empresas realizan una evaluación a sus empleados respecto a las conductas, creencias, valores y actitudes para enfrentar la resistencia al cambio, buscando alcanzar mejores niveles de productividad y eficiencia por medio de modificaciones en la cultura organizacional.
Pinto (2012)	Es la capacidad de adaptación de las empresas a las transformaciones que afectan los ambientes internos y externos, y cómo las diversas variaciones que presentan mediante el paso del tiempo.

Fuente: Elaboración propia a partir de Cummings y Worley (2007), Valencia (2006:17-22), Hernández, et al. (2011:127) y Pinto (2012:13).

Entre los objetivos del DO se encuentran los siguientes (Richard, 1991):

- Acrecentar un sistema capaz de auto renovarse de manera que pueda organizarse de distintas formas de acuerdo con las funciones de cada integrante de la organización.

- Implementar decisiones que se tomen desde el punto donde se originó la información, ya que ahí es el sitio en el que se aplicará, y los resultados serán más confiables.
- Fomentar la colaboración entre cada una de las unidades administrativas es trascendental para evitar la competencia, la cual provoca un desgaste y suelen olvidarse situaciones de mayor prioridad.
- Aprovechar el conflicto y usarlo de herramienta para saber enfrentarlo y así, en el futuro, evitarlo.

A partir de lo anterior, puede decirse que el DO se ha constituido en el instrumento por excelencia para abordar el cambio, al buscar el logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en los ámbitos nacional e internacional (Espinoza, 2011).

1.2.2 Ramas del DO

El DO nació en 1958, con los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepard en la *Standard Oil Company*, Estados Unidos de Norte America. Allí surgió la idea de utilizar la tecnología de los laboratorios de "adiestramiento de sensibilidad", dinámica de grupo o "*T-Groups*", no para favorecer esencialmente el desarrollo de los individuos, sino para desarrollar la organización, a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma empresa (Burke, 1994).

El grupo T es un laboratorio de aprendizaje en donde los individuos adquieren introspecciones hacia el significado y las consecuencias de las conductas de otros, las dinámicas y los procesos de la conducta de los grupos. Estas introspecciones se combinan con el desarrollo de habilidades en el diagnóstico y con el hecho de emprender una acción interpersonal y de grupo más efectiva. El grupo T puede proporcionar a los individuos las habilidades básicas necesarias para emprender acciones en la organización en una forma más competente (Lippit, 1946)

Según Burke (1973) una de las raíces del DO es el entrenamiento en laboratorios de sensibilización, con grupos esencialmente reducidos y no estructurados, donde los participantes aprenden de sus propias interacciones y de la dinámica en evolución del

grupo. Esto se empezó a desarrollar a partir de varios experimentos con grupos de discusión, para lograr cambios de conducta en el trabajo.

La investigación y retroalimentación de encuestas constituyen la segunda raíz principal en la historia del DO. Likert (1971) ayuda a desarrollar un enfoque más científico a la investigación de encuestas, partiendo del problema de cómo podría una empresa utilizar los datos de la encuesta para mejorar en la administración y el desempeño. Es por eso que el procedimiento intensivo de discusión de grupo sobre los resultados de la encuesta, es el instrumento para introducir un cambio positivo en la organización.

Whyte y Hamilton (1964) llevaron a cabo un estudio de investigación acción (tercera piedra angular del DO) antes de que se introdujera el concepto de DO. La investigación acción es el proceso de recopilar en forma sistemática datos de investigación acerca de un sistema actual en relación con algún objetivo, meta o necesidad de ese sistema. Su finalidad es doble. Por un lado, emprender acciones por medio de variables alternativas seleccionadas dentro del sistema, basándose tanto en datos como en hipótesis; por el otro, evaluar los resultados de las acciones, recopilando datos adicionales (Likert, 1971).

La cuarta (y última) rama del DO es el sistema tecno-estructural. Cummins y Worley (1993) describen que la teoría de los sistemas socio técnicos tiene dos premisas básicas. La primera es que los sistemas de trabajo efectivos deben perfeccionar conjuntamente las relaciones entre sus partes sociales y técnicas. La segunda es que dichos sistemas deben administrar de una manera efectiva la frontera que los separa y los relaciona con el ambiente, de tal manera que haya intercambios efectivos con el ambiente, junto con una protección de las perturbaciones externas. La puesta en práctica de los sistemas socio técnicos se consideran altamente participativas ya que involucra a todos los trabajadores.

1.2.3 Proceso de DO

El temor al cambio es natural, porque implica miedo a lo desconocido, a lo nuevo, a equivocarse y a asumir responsabilidades. En este sentido, el DO es un proceso; es decir, no es un fin, sino un camino. Los principales acontecimientos en el proceso son: percibir los errores para corregirlos, planificar y emprender acciones para cambiar las condiciones

problemáticas, evaluar los efectos de las acciones, hacer ajustes según se necesite y repetir la secuencia (Espinoza, 2011).

Por lo tanto, el cambio requiere planeación. De esta forma, el cambio es más ordenado, permite que las personas se preparen y participen; proporciona a miembros de la organización medios útiles para dirigirse en forma exitosa. Por ello, se dice que el cambio planeado es un proceso de DO. Lo importante a considerar para la planeación efectiva del cambio es (Hellriegel, 2005):

- Evaluación el medio ambiente.
- Determinación de la brecha del desempeño.
- Diagnóstico de problemas organizacionales.
- Articulación y comunicación de una visión para el futuro.
- Desarrollo y puesta en práctica del plan-acción.
- Anticipo de la resistencia y toma de acciones para reducirla.
- Vigilancia de los cambios.

El proceso de DO consta de tres etapas y una evaluación (Hernández et al, 2011):

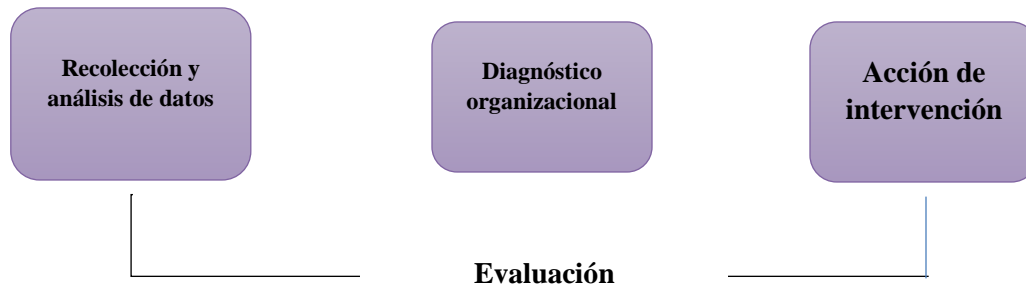
1ª. Recolección y análisis de datos: determinación de métodos para recolectar datos necesarios dentro de la empresa, con la finalidad de describir el sistema organizacional y las relaciones entre sus elementos o subsistemas, así como los modos de identificar problemas y temas importantes.

2ª. Diagnostico organizacional. Del análisis de los datos recogidos se pasa a la interpretación y al diagnóstico para identificar preocupaciones y problemas, así como sus consecuencias; establecer prioridades, metas y objetivos; verificar las estrategias alternativas y los planes para implementarlas.

3ª. Acción de intervención. Fase de implementación del proceso del DO. Se selecciona la intervención más apropiada para solucionar un problema organizacional particular. La acción de intervención no es la fase final del DO, puesto que éste es continuo.

4ª. Evaluación. Etapa del proceso que funciona como circuito cerrado. El resultado de la evaluación implica modificación del diagnóstico, lo cual conduce a nuevos inventarios, nueva planeación, nueva implementación, y así sucesivamente.

Figura 1.2 Proceso del DO



Fuente: Elaboración propia a partir de Hernández et al, 2011.

1.2.4 Modelos de DO

Modelo De Kurt Lewin.

Este modelo se define como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Dicho comportamiento siempre es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que impiden que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas), es decir que desean mantener el *statu quo* (Guizar, 2013)

Lewin definió el cambio planeado como “una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable”. Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra un equilibrio cuasi-estacionario. Para modificarlo, se pueden incrementar las fuerzas que propician el cambio y disminuir las que lo impiden, o bien, combinar ambas. Ésta es precisamente la labor del DO: actuar sobre las fuerzas que presionan a la organización y lograr el equilibrio (Hernández, 2011).

Kurt Lewin (en Guizar, 2013) estableció en su modelo que todo comportamiento es resultado de un equilibrio entre las fuerzas de impulso y las de restricción, las cuales se contraponen; las primeras ejercen presión hacia una dirección y las segundas en la

dirección opuesta. Un incremento en las fuerzas impulsoras aumentaría el desempeño, pero también podría intensificar las fuerzas de restricción. A partir de lo anterior, este mismo autor propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado:

1^a. Descongelamiento. Surge cuando la necesidad de cambio se hace tan obvia que la persona, grupo u organización puede rápidamente entenderla y aceptarla, para que el cambio pueda ocurrir. Si no existe descongelamiento, la tendencia será el retorno puro y sencillo al estándar habitual y rutinario de comportamiento. El descongelamiento significa que las viejas ideas y prácticas se derriten y se desaprenden para ser sustituidas por nuevas ideas y prácticas aprendidas.

2^a. Cambio. Surge cuando se descubren y adoptan nuevas actitudes, valores y conductas. El agente de cambio conduce a personas, grupos o a toda la organización para promover nuevos valores, actitudes y conductas por medio de procesos de identificación e internalización. Los miembros de la organización se identifican con los valores, actitudes y conductas del agente de cambio para entonces interiorizarlo, ya que perciben su eficacia en su desempeño. El cambio es la etapa en que se aprenden nuevas ideas y prácticas que las personas piensan y ejecutan de una nueva forma.

3^a. Re congelamiento. Significa la incorporación de un nuevo estándar de conducta por medio de mecanismos de soporte y de refuerzo, de modo que ese estándar se transforme en la nueva norma. Re congelamiento significa que lo que se aprendió fue integrado a la práctica actual. Se convierte en la nueva forma en que la persona conoce y hace su trabajo. Conocer solamente la nueva práctica no es suficiente, se necesita incorporarla y fijarla a la conducta.

Para lograr estas tres fases o etapas (Guizar, 2013):

- Se determina el problema.
- Se identifica su situación actual.
- Se identifica la meta por alcanzar.
- Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él.
- Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio de la situación actual, dirigiéndolo hacia la meta.

Modelo de planeación por Lippitt, Watson y Westley.

El modelo de Lippitt, Watson y Westley es la modificación y perfección de lo establecido por Kurt Lewin, a partir de siete fases para el proceso de cambio (Zawacki, 2007):

1ª. Exploración: Se unen el agente de cambio y el cliente para conocer juntos las necesidades que puede tener la organización y enfocarse en las que son de mayor prioridad.

2ª. Entrada: se comienzan a colocar las pautas y las expectativas que esperan ambos personajes. Se realiza el contrato donde se establecen cuáles serán las áreas a tratar.

3ª. Diagnóstico: Es la aclaración o el diagnóstico del problema, etapa que permite objetividad y aclarar la “intuición” inicial. Se comienzan a conocer cuáles son las debilidades, fortalezas y funcionamiento del sistema en donde se desea aplicar el cambio.

4ª. Planeación: Examen de rutas y metas alternativas. Es el momento de establecer metas e intenciones de acción. En esta etapa del modelo, el agente externo junto al grupo encargado que labora dentro de la organización, identifica las fases para la acción y la posible resistencia al cambio.

5ª. Acción: Es la implementación de los pasos para lograr la transformación de las intenciones en esfuerzos reales.

6ª. Estabilización y evaluación: Es la etapa en donde se aplican ciertos instrumentos para determinar el éxito del cambio y la necesidad de la acción posterior al mismo. Las empresas, como organizaciones de personas, encuentran grupos que les facilita adaptarse con mayor rapidez a las acciones de cambio, mientras que habrá individuos que muestren su rechazo al cambio. Es de gran importancia crear estructuras organizacionales que faciliten la coordinación de las actividades y el control de las acciones de todos sus integrantes.

7ª. Terminación: Es en donde se tiene el poder de decidir si dejar el sistema después del cambio y enfocarnos en otros conflictos dentro de la organización o continuar e iniciar otro proyecto dentro del mismo, es decir, llegar a una relación terminal, entre el cliente y el facilitador.

1.3 Resistencia al cambio: fuentes y estrategias para superarla

El cambio no siempre es aceptado por las personas: se resisten con actitudes negativas y con temor por un futuro incierto. La decisión final del empleado de resistirse o aceptar el cambio propuesto se sostiene en sus reflexiones, que le provocan emociones hacia dicho cambio y le conducen a actuar en consecuencia (Hornung, 2007).

1.3.1 A nivel individual

La resistencia al cambio puede crear conflictos en el entorno de trabajo. Por lo general estas situaciones de resistencia se producen por una falta de comunicación entre los directivos y el resto de los empleados, lo que establece un ambiente de suposiciones y rumores. Las personas pueden percibir el cambio como algo raro y no siempre será exitoso, es por ello que a pesar de la importancia que tiene en las organizaciones, existen condiciones que dificultan la autonomía de las personas para innovar y propiciar un cambio, debido a que no están acostumbradas ni preparadas para él (Chiavenato, 2009).

Para Robbins (1998) las fuentes principales de resistencia individual conjugan características humanas básicas (por ejemplo, percepciones y personalidades) y necesidades. Ambos aspectos impiden considerar las opciones que podrían emplearse para decidir sobre algo diferente todos los días. Otros factores de resistencia individual son el deseo de seguridad, el temor a lo desconocido y el procesamiento selectivo de la información, que también se conoce como percepción selectiva, es decir, la capacidad del ser humano de elegir, entre lo que está en el ambiente o sólo aquello que le acomode a su conveniencia, por lo que rechaza lo que no es de su agrado.

1.3.2 A nivel organizacional

Kotter (1979) afirma que la resistencia organizacional es más compleja. Los aspectos que incluye pueden ser: la inercia cultural, el mal uso del poder y la influencia, la estructura de la organización, la escasez de recursos, las inversiones fijas y los acuerdos interorganizacionales. Se cita en primer lugar la inercia cultural, pues se materializa en una serie de mecanismos que usan las organizaciones para mantener la estabilidad.

La resistencia al cambio también es una fuente de conflicto funcional. Por ejemplo, resistirse a un plan de reorganización o al cambio de línea de productos estimula un debate saludable acerca de los méritos de las ideas y da como resultado una mejor decisión. Pero hay una desventaja vinculada a la resistencia al cambio que obstaculiza la adaptación y el progreso (Hernández, 2011).

La cara positiva de la resistencia al cambio hace que el comportamiento sea más estable y predecible. Si no hubiera cierta resistencia, el comportamiento organizacional adoptaría las características de un azar caótico. La resistencia al cambio también es una fuente de conflicto funcional. Por ejemplo, resistirse a un plan de reorganización o al cambio de línea de productos estimula un debate saludable acerca de los méritos de las ideas y da como resultado una mejor decisión. (Robbins, 2009).

Existen factores específicos que provocan la resistencia al cambio organizacional (Pritchard, 1993): problemas de credibilidad en la puesta en práctica de la filosofía de la alta dirección, es decir, un cierto distanciamiento entre los valores de esa filosofía y su aplicación real; el uso de “soluciones enlatadas” discordantes con el programa de cambio; expectativa utópica de resultados a corto plazo o, en su defecto, la aplicación rápida de recetas o fórmulas mágicas para lograr su efectividad; el empleo de un solo tipo de consultores, internos o externos, mas no de ambos; y, la desarticulación de esfuerzos entre las distintas partes de la organización por falta de una comunicación adecuada, lo que impide la integración de esfuerzos hacia una misma dirección.

La naturaleza de las organizaciones hace que tiendan a resistirse al cambio. Esto se debe a que muchas veces son más eficientes cuando realizan tareas rutinarias y se comportan en forma más deficiente cuando llevan a cabo algo por primera vez, al menos al principio. Para asegurar la eficacia y efectividad operacionales, las organizaciones tienden a crear fuertes defensas contra el cambio (figura 1.3) (Gallarzo, 2011).

Figura 1.3 Estrategias para superar la resistencia al cambio en las organizaciones

Estrategia	Aplicación de la estrategia
Comunicación y educación: explicar la necesidad y la lógica del cambio a las personas, los grupos y la organización.	Cuando el cambio es eminentemente técnico. Las personas necesiten información para comprender el cambio. La información sobre el cambio es ambigua e inexacta.
Participación e involucramiento: es difícil que los individuos resistan la decisión de un cambio en el que hayan participado.	Las personas deben sentirse involucradas en el cambio. El cambio requiere información proveniente de las personas.
Facilitación y apoyo: ofrecer capacitación, apoyo emocional y comprensión a las personas afectadas por el cambio.	El cambio implica a varios departamentos o requiere la reasignación de recursos. Las personas se resisten debido a problemas emocionales o de adaptación personal.
Implementar los cambios con justicia: garantizar que los empleados vean la razón del cambio, y perciban que éste se va a implementar en forma consistente y justa.	Los empleados perciban un resultado como negativo.
Negociación y acuerdo: negociar con los resistentes y aceptar sugerencias, hacer una buena venta de los beneficios sin ocultar los costos.	El grupo tenga poder para la aplicación o pueda perder algo con el cambio.
Manipulación y cooptación: dar a las personas clave funciones importantes en el diseño y la aplicación del cambio.	Las personas tengan poder para resistirse al cambio. Otras estrategias de cambio no hayan funcionado o tengan un costo muy elevado.
Seleccionar a las personas que aceptan el cambio: algunas personas tienen ciertas actitudes positivas hacia el cambio en comparación con otras.	Se descarte a aquellos que tenderían a reaccionar emocionalmente hacia el cambio.
Coacción: amenazar con la pérdida del puesto o de un ascenso, con una transferencia o, incluso, con la pérdida del empleo.	La rapidez sea esencial para enfrentar la crisis. Los iniciadores del cambio tengan poder sobre las personas.

Fuente: Adaptación a partir de Audirac et al. (1994), Chiavenato (2009), Robbins y Judge (2009).

1.4 Agente de cambio y *coaching* empresarial

El agente de cambio es el encargado de coordinar los cambios en la organización de mejor manera y de forma concisa. Los responsables del manejo de las actividades de cambio en las organizaciones son los agentes de cambio, y pueden ser tanto miembros internos como consultores externos (Robbins, 1996).

1.4.1 Habilidades del agente de cambio

Cummings (2007) identifica tres de las principales habilidades con las que debe contar el profesional del DO, llamado también agente de cambio:

- Habilidades intrapersonales o competencia de “autodirección”. Dado que será el responsable de proporcionar un diagnóstico, debe ser una persona analítica para identificar y fundamentar los problemas que se tengan en las organizaciones, con base en la información obtenida.
- Habilidades interpersonales. Proporcionar la habilidad para la solución de problemas a los individuos pertenecientes a la organización y lograr relaciones estables con los mismos.
- Habilidades generales de consultoría. Lograr que los empleados estén interesados en el proceso de cambio y sean partícipes del mismo, así como obtener un diagnóstico certero.

Un agente de cambio ayuda modificando la estructura de la organización, involucrando la tecnología al ambiente y las personas que trabajan. Esto implica el rediseño de puestos y las relaciones entre trabajadores y autoridad, además de las modificaciones en el proceso de trabajo y la distribución de espacios en el sitio de trabajo. El agente de cambio debe tener la habilidad para decidir cuál es la mejor estrategia de intervención. Son posibles tres opciones (Robbins, 1996):

- Modificación del comportamiento de las personas: adecuar la estructura organizativa, renovar la tecnología que utiliza la organización y modificar el comportamiento de las personas, lo que implica cambiar valores, actitudes, habilidades, expectativas y percepciones de los empleados.
- Adecuación de la estructura organizativa: incluye un amplio abanico de opciones, tales como el cambio en la cadena de mando; adición o eliminación de puestos de trabajo, departamentos o divisiones; alteraciones en la distribución de la autoridad delegada, y grado de formalización o número de reglas y procedimientos en vigor.

- Renovación de la tecnología: puede implicar modificaciones en los equipos que usan los empleados, en la forma de utilizarlos y en las interrelaciones entre las actividades operativas de los distintos puestos de trabajo.

La actividad esencial del agente de cambio involucra la transmisión de conocimientos y la formación del personal de las organizaciones. En paralelo, los directivos y empleados deben corresponsabilizarse del éxito o fracaso en los resultados, dado que son quienes cuentan con la experiencia y deben ser los líderes en dicho proceso, por lo que es importante que los consultores eviten incurrir en los siguientes errores (Hernández et al. 2011:326):

- Admitir que la solución depende estrictamente de ellos: la solución reside en las acciones conjuntas de los directivos y trabajadores.
- Adjudicarse responsabilidades en exceso en situaciones delicadas: son los altos mandos y sus equipos de trabajo los que efectúan las tareas, en ello radica la importancia de impulsar su colaboración.
- Omitir fases en el proceso de cambio.
- Hacer uso de información sin la autorización de la empresa.

El agente de cambio, a pesar de contar con las habilidades y la destreza de intentar cambiar o mejorar una organización, siempre se encontrará con resistencia al cambio, reto que el agente debe superar, inclusive si la resistencia se convierte en conflicto de intereses. Ganarse la confianza de los colaboradores es necesario para que todo fluya de manera positiva en la organización.

1.4.2 Asistencia técnica y servicio de consultoría

La asistencia técnica y el servicio de consultoría son apoyos equivalentes, por lo cual algunos autores, al referirse a uno y otro, los identifican como asesoría interna y asesoría externa. En ambas situaciones, se brinda soporte técnico a una organización productiva, aunque desde posiciones diferentes. En el primer caso, la asistencia técnica corre a cargo de una unidad administrativa que forma parte de su estructura, mientras que, en el segundo caso, el servicio de consultoría es responsabilidad de una instancia independiente (Franklin, 2009).

Para Franklin (2014) los servicios de consultoría estudian y analizan la estructura y el funcionamiento general de una organización, con base en lo cual proponen y, en su caso, adaptan los sistemas administrativos y las modificaciones que permitan elevar su eficiencia. Para ello:

- Recaban la información necesaria para conocer los objetivos y políticas de la organización.
- Analizan la estructura y las funciones de cada una de las unidades administrativas que la integran.
- Estudian los planes, programas y proyectos de trabajo.
- Diagnostican sobre los procesos, métodos de operación y los sistemas de información.
- Captan los datos que permiten evaluar la funcionalidad y eficacia de los sistemas utilizados, sin perjuicio de las tareas encomendadas a otras unidades o mecanismos de coordinación.
- Determinan la viabilidad de los estudios o propuestas que se les presentan y precisan las ventajas de su implementación.
- Evalúan el soporte que se da a procesos productivos y a la gestión de la información.

1.4.3 Antecedentes y definiciones del *coaching*

El *coaching* es una técnica relativamente nueva, desde principios de los ochenta se implantó en Estados Unidos de Norte América, paulatinamente se fue implantando en Japón y diversos países europeos; en la actualidad se está impulsando en Latino América (Asociación Española de Coaching, 2015).

Según la International Association of Coaching (IAC), el *coaching* es un proceso transformacional de conciencia personal y profesional, descubrimiento y crecimiento (IAC, 2016).

Colomo y Casado (2006) definen el *coaching* como un proceso de mejora guiada, estructurada y continuamente monitoreada que acerca al participante al nivel de rendimiento óptimo preestablecido para la función actual de una organización. Ven el

coaching como una conversación entre dos partes, un *coach* y un *coachee*, en un contexto productivo y orientado a resultados.

El *coaching* es un proceso de entrenamiento personalizado y confidencial llevado a cabo con un asesor especializado o *coach*, que cubre el vacío existente entre lo que “eres ahora y lo que deseas ser”. Es una relación profesional con otra persona que aceptará sólo “lo mejor de ti, te acompañará y estimulará para que vayas más allá de las limitaciones que te impones a ti mismo y realices tu pleno potencial” (Miedaner, 2004).

El *coach* proporciona ayuda al cliente para plantearse el problema existente y analizar diferentes variables con la finalidad de encontrar el punto de salida en busca de una solución al problema. El *coach* es un profesional con amplia y reconocida experiencia que inspira confianza, que está preparado a escuchar más que a hablar, y que puede dar retroalimentación constructiva; es comprensivo, íntegro, respetuoso y guarda la confidencialidad de todo; evidencia permanentemente su profesionalismo como también reconoce sus errores (Lozano, 2008).

El *coach* participa ayudando a analizar las bases del conocimiento existente y las aptitudes actuales de la empresa para identificar las posibles barreras y definir los mecanismos necesarios para darles seguimiento y evaluación a los procesos; además de fomentar la participación creativa de sus colaboradores para lograr un crecimiento competitivo en la ejecución de sus actividades (Launer, 2008).

El *coach* posee considerable poder e influencia para impulsar la carrera profesional del individuo y recomendar ascensos. Los mentores transmiten e inculcan las normas y valores de la profesión y organización, mientras que el *coaching* está más relacionado con la exploración y desarrollo de los valores, la visión y los estándares propios del individuo (Sketch, 2001).

El hecho de que el *coaching* sea una herramienta novedosa, y que su incorporación en el día a día de las empresas sea relativamente reciente, implica que son pocas las publicaciones con resultados cuantificables sobre su aplicación, dado que el *coaching* está completamente orientado a la acción y a la clarificación, aspectos que en sí mismos ya son un beneficio para las empresas (López, 2007).

En general, el *coach* tiene menos intereses y una visión más objetiva de lo que sucede dentro de la organización, por lo tanto, es más proclive a iniciar un proceso de cambio. Como contraparte, tiene un menor conocimiento de la organización y responde al mandato de quien lo contrata. Por su parte, los miembros de la organización tienen un conocimiento más detallado de ella, pero no pueden tomar distancia de valores, intereses y la propia cultura organizacional (Krieger, 2001).

Lussier (2011) explica en 10 puntos cómo se lleva a cabo el *coaching*:

- Establecer una relación laboral de respaldo.
- Elogiar y reconocer al personal de trabajo.
- Evitar la culpa y la vergüenza.
- Enfocarse en el comportamiento, no en la persona.
- Hacer que los empleados evalúen su propio desempeño.
- Dar retroalimentación específica y descriptiva.
- Proporcionar retroalimentación.
- Brindar programas de capacitación.
- Hacer que la retroalimentación sea oportuna pero flexible.
- Evitar la crítica deconstructiva.

Según Mitchell (2005), la relación de *coaching* es recíproca, pues las partes establecen un marco normativo dentro del cual trabajar. El éxito del proceso dependerá de varias razones: la confidencialidad dentro del proceso; la consistencia del estado tanto del *coach* como del *coachee*; y su integridad, racionalidad, altruismo y compromiso.

Kilburg (1996) aporta una definición completa sobre el *coaching* empresarial: es una relación de ayuda generada entre un cliente (organización), que tiene la autoridad de gestión y la responsabilidad en una organización, y un *coach*, que utiliza una amplia variedad de técnicas y métodos de comportamiento para ayudar al cliente a alcanzar una solución, identificando para ello y de forma mutua, un conjunto de metas para mejorar su desempeño profesional y la satisfacción personal y, en consecuencia, mejorar la eficacia de la organización dentro de un acuerdo de *coaching* definido formalmente.

El *coaching* empresarial consiste en acciones enfocadas al bienestar de la organización, los equipos de trabajo y las personas que se comprometen, alineando el potencial de sus miembros a la identidad y propósitos de la empresa (Muradep, 2009).

Kolberg (2003) comenta que el *coaching* debe fomentar la concientización y sostener los cambios conductuales, utilizando información que conduzca al éxito de la empresa.

Rodríguez (2008) ve dicha efectividad como una “justificación económica”, porque resulta ser la mejor herramienta para obtener resultados cuantificables de todo el proceso de entrenamiento, formación y motivación, luego de que el coach lidera los esfuerzos para el desarrollo profesional y personal.

1.4.4 Tipos de *coach*

Existen dos tipos de *coach*: junior y senior (Hernández, 2011)

- *Consultor junior*: Tiene poca experiencia en la conducción de casos de empresas y en cuanto al manejo de la organización; por lo tanto, comienza a conocer las dinámicas con las que opera la organización, a empaparse de ellas para adquirir los conocimientos que proporcionarán la madurez que necesita para el mejor desempeño de su función. Concentrará sus conocimientos en las tareas específicas de la organización, y destinará sólo aquellos recursos que su trabajo le demande, aceptando las sugerencias que los directivos le hagan, de modo que su iniciativa y creatividad participarán en menor medida.
- *Coach senior*: Conoce bien las variables que actúan en el mercado, por lo que es capaz de percibir aquellas que inciden positiva o negativamente en la organización que lo ha contratado. Cuenta con un amplio repertorio estratégico que puede aplicar al fenómeno o problema organizacional que trate de resolver. Conoce ampliamente el perfil de los directivos organizacionales, dada su vasta experiencia en diversas organizaciones. Puede ofrecer una amplia gama de opciones de solución, se destaca por la actualización de sus conocimientos, gracias a hábitos de lectura bien arraigados. Emplea su experiencia como herramienta para resolver los problemas planteados. Posee un amplio conocimiento del cliente, por lo tanto, puede

interactuar fácilmente con él, lo que resulta en que sabe vender sus servicios y cotizarse.

Existen diversas metodologías de *coaching* que se han desarrollado en varias partes del mundo, cada una con un enfoque particular (Duhne, 2007):

- Modelo de Ken Blanchard que interpreta al *coach* en su concepto metafórico de *coach* deportivo, como la persona que entrena y habilita a un jugador o grupo de jugadores para que alcancen el desempeño que se espera de ellos.
- Modelo Ontológico de Rafael Echeverría, que se basa en el aspecto generativo del lenguaje para el desarrollo del ser humano y la indagación como capacidad crítica del *coacheado*.
- Modelo *Momentum and training partnership* de David Stringer, quien lo define como cualquier intervención hecha por otra persona, con la finalidad de mejorar el desempeño de un individuo al ejecutar una tarea en específico.

El tipo de *coach* que se utilizó durante este trabajo fue un *coach junior* ya que quien esto escribe tiene poca experiencia en cuanto a dinámicas de trabajo, aunque se escucharon todas las opiniones, del dueño, de los hijos y de los trabajadores. A partir de ello, se construyeron las propuestas para organizar su forma de trabajar.

Así también, en este trabajo se utilizó el modelo *Momentum and training partnership* ya que se intervino en la empresa constructora familiar, con el propósito de contribuir a mejorar su desempeño y disminuir la resistencia al cambio.

CAPITULO II LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y EL REDISEÑO ESTRUCTURAL

2.1 La organización como entidad social

La organización como entidad social está constituida por personas, y se halla orientada hacia objetivos porque está diseñada para alcanzar resultados, por ejemplo, obtener ganancias, proporcionar satisfacción social, etc. Está estructurada deliberadamente porque divide el trabajo, y su ejecución se asigna a los miembros de la organización. (Franklin, 2009).

Según Chiavenato (2009) en la organización como entidad o unidad social, las personas se integran entre sí para alcanzar objetivos específicos. En este sentido, el término organización denota cualquier emprendimiento humano, planeado intencionalmente para lograr determinados objetivos.

Como unidad productiva, una organización es una entidad social orientada hacia la consecución de metas con base en un sistema coordinado y estructurado vinculado con el entorno (Franklin, 2009).

Toda organización debe entenderse como una institución social, cuyo centro es un sistema de actividades coordinado y racional, con un conjunto de relaciones entre las actividades que en ella se llevan a cabo y que tiende hacia determinados fines. Además, es influida por el medio en el cual está inmersa (Kliksberg, 1996).

Para Robbins y Coulter (1996) una organización es un conjunto sistemático de personas encaminadas a realizar un propósito específico.

Dávila (1985) concibe a la organización como un ente social creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales, poseedora de una estructura, y ubicada en un medio o marco de condiciones históricas concretas que influyen en su desenvolvimiento.

La organización es un conglomerado de variables que continuamente están cambiando y de las cuales formamos parte. Existen redes de datos, instalaciones, proveedores, insumos en

proceso de transformación, etc. y todas ellas se encuentran en constante interacción, cambio y movimiento. Los resultados de las acciones de algunas variables sirven para alimentar procesos y conductas de otras variables en una serie de ciclos y lazos de retroalimentación invisibles para el ojo humano, pero con vida propia. La organización es compleja porque es imposible monitorear y controlar el total de las variables que la forman (Cornejo, 2004).

Las organizaciones permiten a los individuos satisfacer distintos tipos de necesidades: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc. En el fondo, las organizaciones existen para lograr objetivos que los individuos en forma aislada no pueden alcanzar debido a sus limitaciones. Mediante las organizaciones, la limitación última para lograr muchos de los objetivos humanos no es la capacidad intelectual o la fuerza laboral, sino la habilidad para trabajar eficientemente en equipo (Chiavenato, 2012).

2.2 La organización como función del proceso administrativo

Ahora bien, la organización como función, es una parte del proceso administrativo. En este sentido, organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos encargados de su administración para establecer relaciones entre ellos y atribuciones de cada uno. La organización, como función administrativa, se refiere al proceso que da lugar a la creación, ordenación, implementación y puesta en operación de una unidad social, sea de producción, educativa, financiera, hospitalaria, etc. (Pérez, 1996).

Según Ponce (2009), la función de organización es la estructuración de las relaciones que debe existir entre las otras funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos de la empresa, estableciendo una sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo.

La organización es la segunda fase del proceso administrativo. A través de ella el sistema establece la división del trabajo y la estructura necesaria para su funcionamiento. Con sus principios y herramientas, se establecen los niveles de autoridad y responsabilidad, se definen las funciones, los deberes y las dependencias de las personas o grupos de personas (Melinkoff, 1987).

La organización como función es la acción o efecto de organizar u organizarse, esto es, disposición, arreglo, orden. Como parte del proceso administrativo, es la etapa en la que se define la estructura organizacional, la forma de delegar facultades, el enfoque para manejar los recursos humanos, la cultura y el cambio organizacional (Franklin, 2009).

Fayol (1972) define la función de organización diciendo que consiste en dotar al organismo de elementos necesarios para su funcionamiento a través de operaciones típicas como: las funciones técnicas, financieras, contables, comerciales, de seguridad y administrativa.

2.3 Estructura organizacional y dimensiones estructurales

Las estructuras organizacionales sirven tres funciones. Antes que todo, las estructuras tienen la intención de elaborar productos organizacionales y alcanzar objetivos organizacionales. En segundo lugar, las estructuras se diseñan para minimizar, o por lo menos regular, la influencia de las variaciones individuales sobre la organización. Las estructuras se imponen para asegurarse de que los individuos se ajustan a los requisitos de las organizaciones, y no viceversa. Por último, las estructuras son el ambiente donde se ejerce el poder (qué puestos tienen poder en primer lugar), donde se toman decisiones y donde se desarrollan las actividades de las organizaciones (Hall, 1996).

Según Jones (2013) la estructura organizacional es el sistema formal de las relaciones entre tarea y autoridad, que controla cómo el personal coordina sus acciones y utiliza los recursos para lograr las metas organizacionales con lo que:

- Controla la coordinación y motivación, logrando que el comportamiento del personal y de la organización sea moldeado.
- Responde a las contingencias del ambiente, tecnología y recursos humanos.
- Se desarrolla y diferencia conforme la organización crece.
- Administra y cambia mediante un proceso de diseño estructural.

La estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente lo que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre ellos (Strategor, 1988).

La estructura organizacional se comprende de intercambios políticos e interpretaciones sociales que dan como resultado módulos de estructuración, y que existe un desdoblamiento dialéctico¹ que acarrea consecuencias para las formas organizacionales y las relaciones entre el personal que conforma la organización (Mintzberg, 1984).

En las organizaciones existen cinco factores que están interrelacionados y, a menudo, cubren más de una función. Por ejemplo, los administradores coordinan y dirigen partes de la organización, pero es probable que también participen en el apoyo técnico y administrativo. Esos enfoques son (Mintzberg, 1988):

1ª. Estructura simple: La cumbre estratégica es la parte clave de esta estructura. Este tipo de organización posee las siguientes características: es pequeña (fábrica local), informal y flexible, las actividades giran alrededor del director general. Su contexto es un entorno sencillo y dinámico, con fuerte liderazgo. La estrategia que utiliza es visionaria, el líder coloca a la organización en un nicho protegido.

2ª. Organización diversificada: En esta estructura se agrupan varias organizaciones bajo un esquema integrador de tipo administrativo. Es por medio de la línea de productos que se realiza la división, manteniendo cada organización su propia autonomía. El control se realiza a través del desempeño, existe staff de apoyo generando una pequeña estructura técnica.

3ª. Burocracia mecánica: Su estructura es centralizada, tiene procedimientos formales, un trabajo especializado, división pronunciada de la mano de obra, generalmente agrupaciones funcionales, amplia jerarquía. En esta burocracia la tecnoestructura es clave, encargada de normalizar el trabajo, pero claramente separada de la línea media. La estrategia que utiliza son procesos de planeación ostensible, pero en realidad es programación estratégica, se resiste al cambio, por lo tanto, se dan largos periodos de estabilidad.

¹ Partiendo de que las organizaciones son sistemas sociales humanos que a su vez están inmersas en ambientes mucho más complejos, es necesario que sus actividades estén dispuestas de tal manera que a pesar de la influencia de esa gran complejidad se desarrollen de la mejor manera para cumplir el propósito para el cual fueron diseñadas (Fonseca, 2017).

4ª. Organización innovadora: Es fluida, orgánica y selectivamente descentralizada. Para la creación de proyectos innovadores se despliegan equipos multidisciplinarios en cuanto a operarios, staff y directivos, con una coordinación por medio de la adaptación mutua. Su contexto presenta un entorno complejo y dinámico, incluyendo alta tecnología, cambios frecuentes de productos y proyectos temporales y gigantescos. La estrategia en este tipo de organización, se centra en el proceso de aprendizaje y va evolucionando según su variedad de procesos de abajo hacia arriba, existiendo ciclos característicos de convergencia y divergencia en el centro estratégico.

5ª. Burocracia profesional: Cuenta con una estructura burocrática pero descentralizada, depende de la formación para la normalización de las habilidades de sus muchos profesionales operativos. La clave del funcionamiento es la creación de un sistema de casillas dentro de las cuales los profesionales individuales trabajan en forma autónoma.

Para Robbins y Coutler (2010) existen dos tipos de estructuras en las organizaciones: mecanicista y orgánica (figura 2.1).

La organización mecanicista suele ser una estructura controlada y estricta en gran medida por reglas, normas y actividades estandarizadas; trabaja con especialización, departamentalización, alta formalización y busca un tramo de control reducido para obtener eficiencia. Aunque tiene información limitada, hace partícipe a los empleados de niveles inferiores en la toma de decisiones.

La adaptabilidad y flexibilidad caracterizan a la organización orgánica; la supervisión y reglas son mínimas, debido a que el trabajo es organizado en equipos que tienen la capacitación necesaria, así como la autoridad y responsabilidad para la toma de decisiones y solución de problemas. No obstante, se tiene trabajo especializado, pero no está estandarizado, por lo que permite cambiar según la necesidad que se tenga.

Según Hall (1996) existen cuatro componentes clave en la estructura organizacional:

1ª. Se designan relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.

2ª. Se identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.

3ª. Incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos.

4ª. Rangos y jerarquía. Las posiciones que ocupa el personal se rigen con reglas y reglamentos que distribuyen los procesos de una empresa. La estructura no se rinde a una conformidad total, pero evita un comportamiento aleatorio.

Figura 2.1 Tipos de estructura

Estructura mecanicista	Estructura orgánica
<p>Especialización individual: los empleados trabajan por separado y se especializan en una tarea claramente definida.</p> <p>Mecanismos integradores sencillos: la jerarquía de autoridad está claramente definida y es el principal mecanismo integrador.</p> <p>Centralización: la autoridad para controlar tareas se mantiene en los altos niveles organizacionales. Casi toda la comunicación es vertical.</p> <p>Estandarización: se usan de manera extensiva reglas y estándares de producción para coordinar las tareas. El proceso de trabajo es predecible.</p>	<p>Especialización conjunta: los empleados trabajan juntos para coordinar sus acciones y encontrar la mejor forma de realizar una tarea.</p> <p>Mecanismos integradores complejos: las fuerzas y equipos de tarea son los principales mecanismos integradores.</p> <p>Descentralización: la autoridad para controlar las tareas se delega al personal de todos los niveles de la organización. La mayoría de la comunicación es lateral. Ajuste mutuo: se hace uso extensivo del contacto cara a cara para coordinar las tareas. El proceso de trabajo es relativamente impredecible.</p>

Fuente: Jones (2013:109)

2.3.1 Dimensiones estructurales

Las dimensiones estructurales proporcionan etiquetas para describir las características internas de una organización y se dividen en centralización, especialización, formalización, jerarquía y profesionalismo (Franklin, 2009).

La **centralización** está asociada al derecho de participar en las decisiones, a quién le corresponde ese derecho y cuándo puede ejercerlo. Cuando las decisiones son centralizadas, significa que éstas recaen en los niveles superiores de la jerarquía empresarial. Cuando es descentralizada, parte de la toma de decisiones vinculadas con el trabajo operativo y estratégico es delegada y llevada a cabo de manera más discrecional por los gerentes y empleados de los niveles jerárquicos medios e inferiores (Hall, 1996).

El control, la decisión e intervención recaen sobre una sola persona, que generalmente está en los niveles más altos de la escala jerárquica. Las ventajas de la centralización en una organización son (Taylor, 2002):

- Las decisiones son tomadas por administradores que poseen una visión.
- Las decisiones son más consistentes con los objetivos empresariales.
- Elimina la duplicación de esfuerzos y reduce los costos operacionales.

La **especialización** es el proceso por el que un individuo o una institución se centran en una actividad concreta o en un ámbito intelectual restringido en vez de abarcar la totalidad del conocimiento. La especialización se puede dar en dos vertientes (Franklin, 2009): horizontal y vertical. La primera está relacionada con la división del trabajo y se refiere al número de tareas que tiene que realizar la persona que ocupa un puesto de trabajo concreto. Un puesto de trabajo estará especializado horizontalmente cuando la persona que ocupa ese puesto tiene que realizar una o muy pocas tareas. La segunda refiere a la separación entre la ejecución del trabajo y la planificación de control del mismo, es decir, un puesto de trabajo estará especializado verticalmente cuando la persona que ocupa ese puesto de trabajo sólo realiza las tareas que otra persona ha planificado.

La **jerarquía** de la autoridad describe quién le reporta a quién y el tramo de control para cada gerente. La jerarquía se muestra por las líneas verticales del organigrama. La jerarquía está relacionada con el tramo de control (el número de empleados que le reportan a un supervisor). Cuando el tramo de control es corto, la jerarquía suele ser alta. Cuando el tramo de control es amplio, la jerarquía de la autoridad será más corta.

El **profesionalismo** es el nivel de educación formal y capacitación de los empleados. El profesionalismo se considera alto cuando los empleados requieren largos periodos de capacitación para tener ciertos puestos en la organización. Por lo general, el profesionalismo se mide como el número promedio de años de educación de los empleados, que podrían ser hasta veinte en una práctica médica y menos de diez en una constructora.

Ahora bien, para soportar el objetivo general de este trabajo, es importante enfatizar que la reestructuración organizacional es tema clave en el desarrollo y eficiencia de una organización, ya que identifica actividades que no generan valor, elimina tiempos

improductivos y mejora los niveles de supervisión. No sólo se trata de analizar si se requiere reducir personal en las diferentes áreas, también es importante definir cuánto personal falta para alinear la estructura a las metas de la organización y calcular los tramos de control (relación jefe-subordinado) óptimos para asegurar el nivel de supervisión adecuado (Martínez, 2012).

El rediseño de una estructura se refiere al cambio, ajuste y adaptación de las organizaciones con relación a las nuevas necesidades de crecimiento o expansión de la estructura organizacional (Martínez, 2012). El análisis evalúa las alternativas de nuevas unidades, cargos, funciones, procesos de decisión y control, de resultados y adaptación a cambios sociales y tecnológicos del entorno.

Para ello, la reestructuración implica una verificación de las metas de la organización, el replanteamiento de sus procesos de trabajo, una metodología cuidadosa para definir cuáles puestos debe eliminarse o fusionarse y un plan de administración detallado para asegurarse de que la transformación genere resultados satisfactorios con el paso del tiempo (Marín, 2012).

CAPÍTULO III CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN ANFITRIONA EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

La finalidad de este tercer capítulo es que el lector tenga presente el contexto de la empresa anfitriona, como base para soportar el diagnóstico y las propuestas de reestructura organizacional con enfoque de intervención del desarrollo organizacional. A continuación, se presenta el escenario donde ocurre y se viven los problemas de la constructora familiar, incluyendo las generalidades monográficas, económicas y sociales de Valle de Bravo, aunque también la industria de la construcción y la empresa familiar. En síntesis, el contenido de este capítulo ayudará a entender el problema de la constructora, el cual se describe en el cuarto capítulo.

3.1. Valle de Bravo

3.1.1 Generalidades monográficas

Su nombre original era *Pameje*, de origen mazahua, el cual cambió durante los primeros años de La Colonia cuando recibió el título de San Francisco del Valle de Temascaltepec, para que años después, durante la segunda mitad del siglo XIX, adoptara el sencillo nombre con que ahora lo conocemos en honor al general Nicolás Bravo. Su clima es templado todo el año y está rodeado de paisajes boscosos que en sus cercanías también son el refugio invernal de la mariposa monarca (Secretaría de Turismo, 2019).

El Municipio de Valle de Bravo se localiza al poniente del Estado de México, y cuenta con una superficie territorial de 421.22 kilómetros cuadrados. Sus coordenadas geográficas son, de longitud mínima: 99°57'34" y 100°15'54"; de latitud mínima: 19°04'37" y 19°17'28". Su altitud mínima registra 1,500 metros sobre el nivel del mar en la localidad de San Nicolás Tolentino. Su altitud máxima registra 2,720 metros sobre el nivel del mar (INAFED, 2019).

El Municipio de Valle de Bravo limita: al norte, con los Municipios de Donato Guerra, Ixtapan del Oro y Amanalco; al sur, con el Municipio de Temascaltepec; al este, con los

municipios de Amanalco y Temascaltepec; y Al oeste, con los municipios de Ixtapan del Oro, Santo Tomás, Zacazonapan y Oztoloapan (INAFED, 2019).

El municipio de Valle de Bravo está conformado por 69 localidades, de las cuales, cuatro son centros urbanos: la Ciudad de Valle de Bravo, la Villa de Colorines y el Pueblo de Avándaro, y 65 son comunidades rurales.

Valle de Bravo cuenta con una presa artificial denominada "Presa Miguel Alemán o Presa Valle de Bravo". Fue creada en 1947 como parte del Sistema Hidroeléctrico Miguel Alemán de la Región Hidrológica, Río Balsas. El sistema hidroeléctrico ya no está en operación, no obstante, en la actualidad sigue abasteciendo de agua potable a la zona metropolitana de la Ciudad de México y Toluca. Esta presa es esencial para la población, ya que genera derrama económica al ser un atractivo turístico donde se realizan actividades acuáticas y deportes extremos. Valle de Bravo obtuvo fama internacional debido a que próximo a él, en el asentamiento de Tenantongo se realizaron el evento automovilístico *Circuito Avándaro* en los sesentas y el concierto masivo Festival de Rock y Ruedas Avándaro en 1971 (Rublí, 2011).

Valle de Bravo es conocido por su arquitectura típica, tradicional de la época colonial. Es un lugar entre montañas y punto de confluencia de varios deportes como el ciclismo de montaña, motociclismo de campo traviesa, parapentes y equitación. En el lago se practica la pesca deportiva, regatas de veleros y esquí acuático.

Cada año se celebra el Festival de Las Almas y el Festival de Música y Ecología, ambos a nivel internacional y acompañado de actividades como baile folclórico, danza, teatro, exposiciones fotográficas y hasta cortometrajes.

Existen iniciativas ciudadanas, que se sostienen gracias a los donativos de la comunidad, que enriquecen la vida cotidiana de los habitantes de Valle de Bravo con arte y cultura, promueven a los artistas y creadores de la región y nutren la vida cultural y artística de Valle de Bravo con creadores de otras regiones de México y el Extranjero. Entre otras iniciativas destacan: La Feria del Libro de Valle de Bravo, El Festival de Música de Cámara y el programa de eventos culturales "La Cultura va a la Calle". La cultura y el deporte son actividades fundamentales en materia de prevención del delito y sobre todo,

para ofrecer a la población local, y de manera particular a los jóvenes, alternativas sanas y constructivas para ocupar su tiempo libre. En este sentido, la promoción de la cultura puede y debe ampliarse sumando los esfuerzos institucionales y de diversos sectores de la sociedad para generar alternativas que sean atractivas para la juventud vallesana (Plan de Desarrollo 2019-2021:85).

La población de Valle de Bravo tiene un saldo neto migratorio positivo, es decir, retiene y atrae más población que la que expulsa. Es previsible que en el mediano y largo plazo la población se siga incrementando; que la ubicación del municipio de Valle de Bravo siga atrayendo mano de obra y población de los municipios circundantes y que esta situación genere grandes presiones sobre la infraestructura, equipamientos y la economía local.

Pareciera, entonces, que la afluencia de visitantes a Valle de Bravo es una constante, ya sea turismo nacional e internacional, de fines de semana o de vacaciones de verano, de amateurs o deportistas de élite, de artistas, creadores culturales o meros espectadores de la cultura. Esto bien se convierte en una vitrina para despertar el gusto por una casa de campo y hasta el cambio de residencia, lo que ha dado lugar al desarrollo inmobiliario acompañado de la construcción de fraccionamientos exclusivos, espacios culturales y más centros deportivos. A nivel de micro negocios, en Valle de Bravo ya predominan expendios de pollos rostizados, cafeterías, restaurantes típicos, artesanías y manualidades y boutiques de ropa, entre otros. Sin embargo, también siguen latentes problemas de pobreza y contaminación.

3.1.2 Contaminación ambiental

El Plan de Desarrollo Municipal de Valle de Bravo (2019-2021) tiene como objetivo principal constituirse de las acciones que realizan el gobierno y la administración pública para lograr la atención de las necesidades de la población, el aprovechamiento de sus potenciales de desarrollo y la vinculación efectiva con la sociedad en el desempeño de las funciones que legalmente le corresponden.

Son cuatro las directrices para contribuir al desarrollo municipal:

- La búsqueda de la justicia social y el fomento a los valores cívicos;

- La vinculación efectiva de la prosperidad económica, la ocupación ordenada del territorio municipal y el cuidado al medio ambiente;
- La seguridad de sus habitantes y sus bienes; y
- Un gobierno municipal honesto, incluyente y responsable.

En el ámbito de progreso se ha propuesto mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos a través del desarrollo económico fomentando el empleo, desarrollo agrícola, pecuario, forestal, acuícola, industrial, artesanal, comercial y turístico.

Bajo una perspectiva de gobierno solidario, el compromiso consiste en procurar el desarrollo integral de la sociedad mediante una política de seguridad social orientada a promover la salud, educación y cultura, cultura física y deporte, desarrollo integral de la familia y asistencia social, así como la atención de grupos étnicos del municipio que coadyuve a la mejora de la calidad de la población.

Otro punto clave prioritario para el H. Ayuntamiento es promover el desarrollo urbano sustentable de los principales centros de población, acorde con la protección al ambiente, uso del suelo, vivienda, agua y saneamiento, electricidad y alumbrado público, así como la modernización de las comunicaciones y el transporte. Todo ello, priorizando las obras y acciones que permitan ordenar, incorporar y planear territorialmente el desarrollo municipal.

Los principales contaminantes del medio ambiente en Valle de Bravo son (Plan de Desarrollo Municipal 2019 –2021):

- Incendios forestales, las tolvaneras de zonas erosionadas y desprovistas de vegetación y las emisiones gaseosas de los automotores en zonas con problemas de tráfico. La contaminación que se detecta es causada por las gasolineras y varias tabiqueras distribuidas en el territorio. Las fuentes contaminantes del aire en Valle de Bravo son tanto fijas como móviles. Las fijas corresponden a las unidades productivas donde se utiliza algún proceso de combustión para generar o proporcionar un bien o servicio. Las móviles son generadas por los vehículos automotores que, sin excepción, utilizan algún combustible para funcionar.

- La quema de desechos sólidos a nivel doméstico constituye uno de los factores que contribuyen al deterioro del aire. Estas prácticas se realizan en razón de la ausencia o deficiencia de los servicios de recolección de basura en algunas localidades y zonas del área urbana actual de la cabecera municipal, Avándaro y Colorines.
- La falta de sistemas de drenaje en las comunidades rurales provoca el desalojo de las aguas servidas hacia cuerpos de agua cercanos, o simplemente se desecha al suelo, acción que repercute en la contaminación de los mantos acuíferos y la generación de focos de infección e insalubridad.
- La agricultura es una de las principales actividades económicas del municipio y, para mejorar la producción agrícola, los productores utilizan pesticidas y fertilizantes; dichos insumos contaminan suelo y agua, dado que los compuestos químicos pueden ser arrastrados con facilidad por el agua y, por ende, cambiar negativamente la calidad de ésta.
- La tala clandestina y los incendios forestales son eventos que inciden sobre la erosión del suelo, factor que deteriora la calidad de la tierra. La degradación del suelo ocasionada por la presencia de residuos sólidos es relativamente intensa, se recolectaron 25.19 miles de toneladas de residuos en el municipio, de las cuales 23.57 son depositadas en sitios controlados, quedando un remanente de 1.62 toneladas, cuyo destino no queda registrado (Dirección de Prevención y Control de la Contaminación de Agua, Suelo y Residuos, 2015).

Una investigación de Secretaría de Desarrollo Agropecuario del Estado de México (SEDAGRO, 2012) menciona que La Cuenca Valle de Bravo-Amanalco (también conocida como cuenca Valle de Bravo) es una de las generadoras de agua más importantes de las seis cuencas que conforman el Sistema Cutzamala, la cual abastece 40% del agua potable consumida en el área metropolitana de la Ciudad de México y Toluca. La cuenca es de gran importancia por su diversidad en flora y fauna. Sus bosques que constituyen un elemento esencial en el control hidrológico son el hábitat para muchas especies de aves migratorias, así como de la mariposa monarca y de varias especies endémicas. Aunado a lo anterior, sus cuerpos de agua y belleza escénica han permitido el desarrollo turístico de la región.

3.1.3 Pueblo mágico

En 2001 nace el Programa Pueblos Mágicos, como una estrategia para el desarrollo turístico, orientada a estructurar una oferta turística complementaria y diversificada hacia el interior del país, basada fundamentalmente en los atributos históricos y culturales de localidades singulares.

Un pueblo mágico es una localidad que tiene atributos simbólicos, leyendas, historia, hechos trascendentes y cotidianidad. En fin, magia que emana de cada una de sus manifestaciones socio-culturales, y que significan una gran oportunidad para el aprovechamiento turístico. El Programa Pueblos Mágicos contribuye a revalorar a un conjunto de poblaciones del país que siempre han estado en el imaginario colectivo de la nación en su conjunto y que representan alternativas frescas y diferentes para los visitantes nacionales y extranjeros (Secretaría de Turismo, 2019).

En el Diario Oficial de la Federación del 26 de septiembre de 2014 se publican los lineamientos generales para la incorporación y permanencia al Programa Pueblos Mágicos que son:

- Que México es una nación cimentada en su riqueza cultural e histórica, la cual se manifiesta en la belleza natural y arquitectónica de sus pueblos y comunidades, así como en la diversidad de su oferta cultural tangible e intangible.
- Que en nuestro país existe un conjunto de pueblos y localidades con un alto potencial turístico que puede ser aprovechado, mediante políticas públicas fundadas en la coordinación interinstitucional entre los tres órdenes de gobierno.
- Que el Gobierno de la República tiene la firme convicción de hacer del turismo una actividad que contribuya a elevar los niveles de bienestar de la población receptora, mantener y acrecentar el empleo, fomentar y hacer rentable la inversión, así como fortalecer y optimizar el aprovechamiento racional de los recursos y atractivos naturales y culturales con la actuación básica de todos los actores de la sociedad.
- Que después de 13 años de haberse establecido el Programa Pueblos Mágicos, fue necesario llevar a cabo un diagnóstico para identificar los avances, problemas y oportunidades que se presentan en su operación, a fin de buscar nuevas alternativas

para su reestructuración y consolidación como un programa integral, eficaz e independiente de otros que igualmente opera la Secretaría de Turismo, de tal forma que permita aminorar las grandes diferencias que existen actualmente entre las localidades, así como establecer un adecuado seguimiento de las acciones y control mediante indicadores que permitan su evaluación con certeza en su impacto económico;

La Secretaría de Turismo (2019) establece que Pueblos Mágicos es un programa congruente con los ejes de la Política Nacional Turística, los cuales establecen como prioridad nacional, impulsar a México como destino turístico de clase mundial, mediante la promoción de la riqueza patrimonial, material e inmaterial de nuestro país, lo que evidentemente se ha alcanzado con este programa que propicia la coordinación interinstitucional y la coordinación con estados y municipios; diversifica y mejora la calidad de los destinos, productos y servicios turísticos; estimula y fomenta la inversión pública y privada para generar derrama económica y empleo; además de potenciar el desarrollo social y económico en beneficio de la comunidad receptora.

Valle de Bravo se incorporó al programa Pueblos Mágicos en el año 2005, siguiendo los objetivos de (Secretaría de Turismo, 2019):

- Estructurar de una oferta turística complementaria y diversificada hacía el interior del país, basada fundamentalmente en los atributos histórico-culturales de localidades singulares.
- Aprovechar de la singularidad de las localidades para la generación de productos turísticos basados en las diferentes expresiones de la cultura local: artesanías, festividades, gastronomía y tradiciones, entre otras.
- Aprovechar de la singularidad de las localidades para la generación de otros productos turísticos, tales como: la aventura y el deporte extremo, el ecoturismo, la pesca deportiva, y otros que signifiquen un alto grado de turismo dentro del territorio de la localidad participante.
- Destacar la consolidación y/o reforzamiento de los atractivos de las localidades con potencial turística, fomentando flujos turísticos que generen: (a) mayor gasto en beneficio de la comunidad receptora (artesanías, gastronomía, amenidades y el

comercio en general); (b) la creación y modernización de los negocios turísticos locales.

- Favorecer el turismo local se constituya como una herramienta del desarrollo sustentable de las localidades incorporadas al programa, así como en un programa de apoyo a la gestión municipal.

La alfarería tradicional es elaborada en barro café, el cual es extraído de las minas de El Calvario y Barranca Seca. Ha sido desarrollada principalmente por los pobladores del Barrio de Otumba y aunque actualmente está afectada por la dificultad de obtener el material para su elaboración, varias familias continúan conservando esta tradición.

Entre los atractivos turísticos en Valle de Bravo, destacan (Secretaría de Turismo, 2014):

- Santuario de la Mariposa Monarca, ubicado en Piedra Herrada, a 25 kilómetros de Valle de Bravo.
- Cascada Velo de Novia, Avándaro.
- Parque El Pino, con un ahuehuete de más de 600 años.
- Cerro de La Peña, con una bella panorámica del lago de Valle de Bravo.
- Iglesia de San Francisco de Asís, junto a la Plaza Independencia.
- Templo de Santa María Ahuacatlán, donde se halla una imagen de un Cristo Negro que es considerado milagroso.
- Mercado de artesanías.
- El lago de Valle de Bravo

La estructura de las edificaciones en Valle de Bravo se caracteriza por sus muros de adobe y la flexión en sus techumbres. Éstas están diseñadas de manera tal que amarran los muros con tirantes horizontales, los que van colocados sobre un “arrastre” de madera. Esta forma tradicional de colocar las vigas tiene la curiosa característica de soportar el techado a dos aguas encima. Esta techumbre tiene generosos aleros que cubren las banquetas (Bianconi, 2015).

Valle de Bravo cuenta con una arquitectura tipo vernácula, generando un eclecticismo de estilos en el cual predomina el colonial, sus viviendas son de altura. Por lo regular en el centro histórico las construcciones son de tres niveles, por lo que permanecen entre 9 y 10

metros de altura. Sin embargo, existen edificios que oscilan de 12 a 14 metros de altura con niveles entre tres y tres punto cinco metros. Estas edificaciones están apegadas al Reglamento de Imagen Urbana de Valle de Bravo², el cual consiste en pintar las fachadas de color blanco, y marcando un guardapolvo de 0.90 centímetros de alto, de color rojo óxido, que es predominante en la zona centro, además de incluir balcones, con barandales de hierro forjado y techumbres de estructuras de madera cubiertas con teja de barro (Secretaría del Turismo, 2019).

3.2 Industria de la Construcción

La industria de la construcción es uno de los motores principales que impulsa el desarrollo y progreso de la comunidad nacional. Los “productos” de la construcción afectan en forma directa al desempeño y desarrollo de la sociedad, y son utilizados intensivamente por todos sus miembros. La característica central de este sector es el comportamiento productivo “inestable” que presenta. Es decir, es un sector sensible a los cambios que experimentan los ciclos económicos³ del país, repuntando con lentitud pero con fuerza en los periodos de expansión y siendo afectada rápidamente y en mayor proporción que otros sectores (INEGI, 2010).

La construcción es una actividad económica que, progresivamente, exige mejores soluciones de diseño, eficiencia y calidad de las edificaciones e infraestructuras. Es un sector que presenta alta demanda de energía, materiales, mano de obra y tecnologías. Las actividades relacionadas con la construcción tienen un alto impacto en el medioambiente y en el desarrollo de las sociedades, tanto por el acto de construir, como por el uso posterior de lo que se ha construido (CNIC, 2017).

² Emitido por la Dirección de Desarrollo Urbano, Obras y Servicios Públicos Municipales, que tiene por objetivo preservar el patrimonio histórico, natural y arquitectónico del municipio de Valle de Bravo, así como mejorar su imagen urbana, sus construcciones y sus espacios públicos

<http://www.provalle.org.mx/docs/regimgurb/Reglamento-Imagen-Urbana.pdf>

³ Los ciclos económicos son una forma de fluctuación que se encuentra en la actividad agregada de las naciones que organizan su trabajo principalmente en empresas (Mitchell 1946).

3.2.1 Historia de la construcción en México

Un sector relevante en la economía de México es la industria de la construcción, debido a las obras en todo el país, tales como la infraestructura carretera, transmisión de energía, edificación y la construcción de obras de equipamiento urbano, entre otras, mismas que han incrementado los niveles de producción en todo el país (Poo, 2003).

Según la Cámara de la Industria de la Construcción (CMIC, 2017) el desarrollo histórico de esta industria, puede dividirse en las siguientes etapas:

Primera (de 1925 a 1940). Se inicia en México la industria de la construcción con las pequeñas inversiones del gobierno en obras públicas, y se aprovechan las enseñanzas adquiridas de los técnicos extranjeros.

Segunda (de 1940 a 1950). El gobierno federal comienza a invertir importantes sumas en obras públicas, aumentando cada año las partidas presupuestales correspondientes. Igualmente, los gobiernos de los estados aumentaron sus inversiones en obras de beneficio público y también las empresas aumentaron sus inversiones en obras de carácter privado. En esta etapa se seleccionan las empresas constructoras que contaban con suficiente y adecuado equipo, personal y capacidad económica para cumplir con los compromisos desplazando a las compañías improvisadas con poca experiencia y capacidad.

Tercera (de 1950 a 1968): Durante este período el 26 de noviembre de 1952 se funda la Cámara Nacional de la Industria de la Construcción (CNIC).

La Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN) es la entidad encargada de representar, promover y defender los intereses generales de la industria nacional, incluida particularmente la industria de la construcción. De acuerdo a la información más reciente, en 2015 CONCAMIN cuenta en su estructura con 46 cámaras nacionales, 14 cámaras regionales, 3 cámaras genéricas, y 45 asociaciones vinculadas a los distintos sectores productivos que existen en el país. Dada la importancia de la industria de construcción en el crecimiento y desarrollo del país, particularmente por el tamaño del sector y porque en los indicadores de desempeño de este sector se pueden inferir las expectativas existentes sobre inversión productiva nacional, es necesario un órgano de consulta y de colaboración de los tres niveles de gobierno, para el diseño,

divulgación y ejecución de las políticas, programas e instrumentos para el fomento de la actividad económica nacional de la construcción (CMIC, 2017)

El pronóstico de crecimiento para la industria de la construcción está entre 1.0% a 2.0% en 2018, ya que hubo una desaceleración en el ritmo de crecimiento debido al proceso de transición sexenal, al cambio de administración, al freno de algunas obras, cierre anticipado del gasto público y a una política monetaria restrictiva con tendencia a mantener o aumentar las tasas de interés dirigidas al control de la inflación.

El crecimiento de la industria de la construcción durante el segundo semestre del año pasado fue impulsado por el subsector de edificación (obra privada): la construcción inmobiliaria residencial para estratos medios y altos, de oficinas y usos mixtos, así como el incremento de infraestructura comercial, de servicios, hotelero y turístico en general.

3.2.2 Impacto ambiental de la construcción

Las ciudades, como ecosistemas vulnerables a las acciones económicas, sociales, culturales y ambientales, se convierten en focos de contaminación del medio ambiente, dada la carga que soportan en términos de población, disminución de recursos naturales e industria en general. En un marco de sostenibilidad, la industria de la construcción tiene el reto y responsabilidad de incluir la gestión ambiental en la cadena de valor⁴ sus desarrollos constructivos, prestando especial atención al consumo excesivo de los recursos naturales como uno de los componentes principales del punto de partida de todo desarrollo (Ding, 2008).

El vertido de desechos y escombros de la construcción tiene numerosos efectos negativos en el medio ambiente, tales como (Acosta, 2002): contaminación, utilización excesiva de materiales con la consecuente pérdida de recursos naturales, degradación de la calidad del paisaje y alteración de drenajes naturales. Por otra parte, el despilfarro de material, mano de obra y transporte que implican los residuos, también tiene consecuencias negativas, puesto que eleva los costos finales de construcción.

⁴ Cadena de valor. Hacer el mayor esfuerzo en lograr la fluidez de los procesos centrales de la empresa, lo cual implica una interrelación funcional que se basa en la cooperación (Porter, 1986).

Teixeira (2005) plantea que las actividades de construcción pueden dañar la vegetación en el sitio y en sus alrededores. Al tener una vegetación alterada se genera erosión en laderas, pérdida de árboles y degradación hidrológica en la zona de construcción. Especialmente los árboles pueden llegar a morir dadas las actividades de compactación del suelo, apertura de zanjas y trincheras, la remoción del suelo superficial y pérdida o daño de raíces.

De manera general la construcción sustentable puede definirse como la que contiene aquellas prácticas constructivas que logran una óptima calidad integral (incluyendo el desempeño económico, el social/cultural y el medioambiental) (Pope, 2004).

El Instituto Internacional para el Desarrollo Sustentable (2014) señala que una constructora sustentable es aquella que incorpora estrategias de negocios y actividades que satisfagan las necesidades de la organización y de sus grupos de interés de éstas en el presente, mientras protege, sostiene e incrementa los recursos humanos y ambientales que serán necesitados en el futuro.

Son necesarias políticas públicas ⁵que contribuyan a establecer prácticas de sustentabilidad en la construcción, reconociendo la importancia de las condiciones existentes del mercado. Ambas, las iniciativas medioambientales del sector de la construcción y las demandas de los usuarios, son los factores clave en el mercado. Los gobiernos podrán dar un impulso considerable al diseño y construcción de edificios sustentables promoviendo estos desarrollos (Mikawi, 2007).

Según un estudio de la Comisión Nacional Forestal (2012) la selección adecuada de los materiales para la construcción es un paso fundamental que ayuda a economizar dinero, esfuerzo y energía. Es necesario recabar información de los recursos disponibles en el lugar, tomando en consideración ciertos criterios:

- Naturales. Que de preferencia no necesiten procesos industriales.

⁵ Políticas públicas. Es el resultado de la actividad de una autoridad investida de poder público y de legitimidad gubernamental (Yves, 1992).

- Locales. Al elegir un material que se tiene cerca del terreno o en los alrededores, propicia ahorros en transporte y disminuye la contaminación que éste genera. Al comprar un material en la misma comunidad se aporta dinero a la economía local.
- Económico. El ahorro de un material no sólo debe considerarse en relación con su costo, también hay que tomar en cuenta lo que este material va a ahorrar al habitar la casa.
- Reciclable o de reutilización. Es conveniente explorar el lugar para identificar materiales reutilizables, o bien materiales que se consideran de desecho y puedan ser útiles para la construcción.
- Perspirantes. Que respiren, son materiales que dejan pasar por los muros, tanto el vapor de agua como el aire y el calor que se producen dentro de la vivienda, sin generar condensación al interior de la pared.

Como puede verse, lo anterior queda enmarcado en el pilar económico del Plan de Desarrollo Municipal de Valle de Bravo 2019-2021, en donde se define que la política económica fomenta la productividad del sector agropecuario para contribuir a la seguridad alimentaria y promover actividades agropecuarias sostenibles. El desarrollo de la industria, con enfoque a la microempresa, impulsa la creación de empleos dignos y bien remunerados, bajo una visión integral que ayuda a preservar el medio ambiente. El sector servicios, en particular los servicios turísticos, debe consolidarse como motor del crecimiento económico, sin embargo, el aprovechamiento de la vocación turística debe valorar y cuidar la biodiversidad, ser respetuoso de la cultura y tradiciones, y evitar la depredación del medio ambiente. El desarrollo económico y la protección ambiental no son temas antagónicos; por el contrario, el único desarrollo económico que es sustentable en el largo plazo es aquel que garantiza un desarrollo socialmente justo a la vez que cuida de los recursos naturales y respeta al medio ambiente (p. 10).

3.3 Sobre la empresa familiar

Existen empresas familiares de todos los tamaños (micros, pequeñas, medianas y grandes) y la característica común de todas, es que la propiedad siempre pertenece a una o más familias. Su aportación económica y social al país, ha sido favorable para que actualmente sean imprescindibles en el sector empresarial (Pérez, 2012).

Si bien es cierto que existen empresas de diferentes tamaños, sectores y giros empresariales, y que algunas de ellas coinciden en ser empresa familiar, no significa que todas lo sean. Para que un negocio se considere familiar, debe cumplir con la regla básica: empresa más familia, manifestada en los siguientes principios (Trevinyo, 2010):

- Acciones: el control accionario debe pertenecer a una o más familias, lo que les dará voz y voto para decidir sobre el futuro de la empresa.
- Administración: involucramiento de los integrantes de la familia en la gestión, organización y administración estratégica del negocio.
- Transcendencia de la empresa: la familia empresaria debe promover la transmisión de conocimiento, que permita transmitir el negocio a futuras generaciones.

Los dueños de las empresas familiares, con frecuencia se enfrentan a la selección entre varias alternativas que realizan con base en un análisis (y no simplemente en la percepción), por lo que la toma de decisiones está presente en las actividades diarias y en la administración estratégica de la empresa familiar (López, et al. 2013).

Se especula que muchas de las empresas familiares tienen procesos y estructuras que impiden el crecimiento, debido a la falta de organización y profesionalización. Pese a ello, sobreviven al mercado competitivo en el que se encuentran. Entonces, parece, que algo deben hacer bien para lograrlo (Trevinyo, 2010). Si bien por su naturaleza tienen desventajas, sin duda, también cuentan con ventajas que las ayudan a sobresalir en su medio (figura 3.4).

Longenecker, Moore y Petty (2001), conceptualizan a la empresa familiar como aquella que se caracteriza por la propiedad y alguno otro tipo de participación de dos o más miembros de la misma familia.

En México, las empresas en el sector de la construcción no son ajenas a los dinámicos cambios de una economía globalizada y enfrentan un entorno económico complejo que busca sobrevivir (Barroso, 2005). En este sector participan empresas familiares que manejan grandes cantidades de recursos económicos, humanos y tecnológicos; no obstante, son empresas que nacen, se desarrollan y en su gran mayoría no logran sus objetivos de largo plazo y desaparecen (Horcasitas, 2001).

Figura 3.1 Ventajas y desventajas de la empresa familiar

Fortalezas	Debilidades
El compromiso: los miembros de las empresas familiares se involucran más con sus organizaciones que en el caso de empresas no familiares.	El nepotismo: cuando los ascensos dependen esencialmente de las relaciones de sangre.
La visión de largo plazo: la ilusión de los fundadores es que su sueño sea continuado por su descendencia.	Manipulación familiar: La madre o esposa del dueño podría desear que todos sus hijos trabajen en la empresa con los mismos sueldos y privilegios, sin tener en cuenta sus capacidades y aptitudes.
Las relaciones de afecto: en la medida en que exista cariño en cualquier relación, existirá también mayor confianza y entrega.	Contratación de profesionales poco calificados: no se tiene los recursos para contratar a buenos ejecutivos, o por inseguridad de quién las dirige.
El servicio: se considera que las empresas familiares tienen una verdadera vocación hacia el servicio.	Parálisis directiva y resistencia al cambio: el director general de una empresa familiar permanece en ese cargo, aproximadamente, cinco veces más que el de una no familiar.
La rapidez en la toma de decisiones: es posible tomar decisiones relevantes en pocos minutos y sin tantas formalidades.	La autocracia y el paternalismo: fenómenos originados por llevar de manera inadecuada el sistema familiar al sistema de empresa.
Ejecutivos estables: es difícil que un ejecutivo de la familia sea removido, por lo que existe mayor continuidad en los planes de la empresa, y los empleados, proveedores y clientes experimentan un mayor nivel de certidumbre.	El enfeudamiento: los responsables de área evitan la participación de cualquier colaborador

Fuente: Belausteguigoitia (2012:42-43).

Normalmente los fundadores de las empresas familiares las ceden a la segunda generación sin que éstas se encuentren totalmente organizadas y profesionalizadas, es por ello que las familias empresarias subsecuentes se concentran en estructurar formalmente sus órganos de gobierno y, a su vez, buscan la profesionalización de los integrantes de la familia que participan activamente en las funciones de la empresa (Nogales, 2007).

La importancia de lo referido anteriormente está en que, según Fernández (2009), las empresas familiares constituyen la forma de organización empresarial más común prácticamente en todo el mundo. Se calcula que entre 65% y 80% de los negocios son familiares. Tal vez por ello, es habitual identificar empresa familiar con pyme, aunque muchas son grandes.

Además de lo ya señalado por Belausteguigoitia (2012), la confianza y la reputación en la empresa familiar reducen costos de transacción y favorecen relaciones estables con los clientes y proveedores, quienes pueden percibir que no sólo están confiando en una empresa, sino también en una familia. En contra partida, la confluencia de empresa y familia provoca una serie de conflictos de interés, cuyas consecuencias aún no están del todo claras, es decir, existen dudas en cuanto a que, si la familia que participa en una empresa contribuye a aumentar el valor de ésta o, por el contrario, lo destruye, sobre todo cuando antes de que se acabe la empresa, la familia deja de existir, o bien, da lugar a otra familia extendida, sustituta o similar (Fernández, 2009).

CAPITULO IV PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MÉTODO DE TRABAJO

4.1 Planteamiento del problema

4.1.1 Descripción del problema

Una empresa ubicada en Valle de Bravo se dedica a la construcción de obra (pública y privada) y renta de maquinaria ligera y pesada. En la constructora, los empleos fijos son cinco: el dueño con formación universitaria de ingeniería, dos administrativos de tiempo parcial (hijos del dueño), un operativo y el velador.

En esta empresa se presentan diversos problemas internos vinculados a la operación cotidiana. Durante el rol de *coach* y a través de las sesiones de trabajo, entrevistas y observación directa, se detectó duplicidad de tareas en el área operativa, así como diversificación de actividades sin previa preparación. Por ejemplo, los albañiles ocasionalmente fungen como operarios de maquinaria sin tener una capacitación para ello, o bien, los administrativos no tienen competencias ingenieriles, pero sí asisten a reuniones de carácter técnico. El incumplimiento de horarios de trabajo en el personal temporal desencadena la deshonestidad de los trabajadores y genera bajo rendimiento.

Desde el punto de vista del dueño, existe fuga de recursos financieros cuando los trabajadores operativos reciben pagos de los clientes sin registrar el monto total.

¿Por qué la presencia de trabajadores eventuales? Se recurrió a la contratación de trabajadores eventuales por la alta rotación de los trabajadores fijos, lo que conlleva mayores costos financieros y no financieros para la empresa.

Los trabajadores de planta son los de más antigüedad laboral con casi cuatro años trabajando para la constructora. El conocimiento de estas personas es empírico y no tienen ninguna inducción o capacitación para los puestos que ocupan. Esto ha llevado a una conformidad por parte del dueño y los trabajadores de no crecer e innovar. Su trabajo cada vez se hace más obsoleto y disminuyen los beneficios personales y las utilidades de la empresa.

No existe personal que se encargue directamente del área administrativa, lo que provoca mal manejo de inventarios, personal y dinero. Los encargados de administrar la

constructora son los dos hijos del dueño, un asistente personal del dueño y el propio dueño. Al no contar con el diseño estructural propio para una empresa con poco personal, es usual la omisión o duplicidad de tareas.

4.1.2 Objetivos

Objetivo General

Proponer estrategias de intervención de rediseño estructural en una empresa familiar del ramo de la construcción ubicada en Valle de Bravo, con la finalidad de reducir problemas en la operación cotidiana, a partir del acompañamiento de consultor externo (*coaching*).

Objetivos específicos

1. Generar un diagnóstico de la organización de la empresa familiar constructora para identificar el alcance de los problemas vinculados a la operación cotidiana, mediante sesiones de trabajo con el acompañamiento de un *coach*.
2. Desarrollar la estrategia de intervención de rediseño estructural propio para la empresa constructora.
3. Detectar manifestaciones de resistencia al cambio, tanto en integrantes de la familia como en trabajadores de la constructora.

4.1.3 Justificación

La magnitud de los problemas está llevando a la constructora a la monotonía, la obsolescencia y la carencia de innovación y creatividad. La resistencia al cambio bloquea la motivación por crecer y mejorar en la empresa.

Es necesario establecer ideas nuevas como alternativa para mejorar la operación cotidiana de la constructora. Para ello, es importante hacer un diagnóstico para conocer el alcance de los problemas del diseño estructural vinculados a la operación cotidiana.

Según la Cámara Nacional de la Industria de Construcción (2013), la actividad de la construcción es la cuarta actividad con mayor capacidad de generación de empleos con 13.2% y el índice de competitividad es una herramienta que utilizan los empresarios e inversionistas interesados en identificar las fortalezas y debilidades de un país para tomar la

mejor decisión en cuanto a la ubicación geográfica para establecer un negocio o invertir, conociendo las condiciones competitivas de cada país.

Los problemas de la estructura organizacional son de control cotidiano que generan gastos administrativos innecesarios. Al ser una pequeña empresa deben tomarse en cuenta las desventajas financieras y de negociación que pudieran tenerse frente a grandes empresas constructoras, lo cual puede equilibrarse con una eficiente gestión interna y aprovechar la flexibilidad administrativa de una pequeña empresa. Para ello, debe eliminarse la falta de control en la constructora mediante un rediseño estructural *ad hoc* y personal humano con capacidades hacia la mejora continua.

La propuesta de aplicar intervenciones de rediseño estructural en esta pequeña empresa constructora traería beneficios sociales y económicos, lo que justifica el acompañamiento con enfoque de *coaching* hacia el cambio, con la finalidad de mejorar el desempeño de la empresa.

A partir de seis sesiones de *coaching*, puede decirse que la posibilidad de éxito es alta; los cambios que se generarían tendrían un impacto a mediano y largo plazos. De aquí la importancia que tiene la implementación de un rediseño estructural construido con la participación del personal de la empresa.

4.1.4 Preguntas de Investigación

- ¿Cuáles son los problemas vinculados a la operación cotidiana de la empresa familiar constructora que no le permiten organizarse de manera funcional?
- ¿Cuáles son las estrategias de intervención de diseño estructural propias para esta pequeña empresa constructora en donde participan hijos y padre?
- ¿Cómo disminuir o desaparecer la resistencia al cambio?

4.2 Método de trabajo

El término *método* designa el modo en que enfocamos los problemas y buscamos las respuestas. Es la manera de realizar la investigación. Nuestros supuestos, intereses y propósitos nos llevan a elegir una u otra metodología (Taylor y Bogdan, 2013:15). Este estudio trata sobre el método cualitativo porque se buscó comprender los problemas que aquejan a la constructora en cuanto a su operación cotidiana; una comprensión a nivel personal de los motivos y creencias que están detrás de este fenómeno. Lo que aparece en el siguiente capítulo de resultados son datos exploratorios, es decir, palabras y conductas de las personas que integran la empresa familiar.

Algunos sostienen que los métodos cuantitativos rigurosos ofrecen mayor confianza cuando intentamos probar una hipótesis bien definida a la cual basta una respuesta delimitada. Sin embargo, para un problema o fenómeno acerca del cual se sabe poco y sobre el que se tienen pocos datos, podría ser prudente hacer un estudio exploratorio intenso empleando la observación participante y la entrevista abierta (Reese, Kroesenny Gallimore, 1999:42). Éste es el caso del presente trabajo.

4.2.1 Tipo de Investigación

Esta investigación es cualitativa y exploratoria-descriptiva. Taylor y Bogdan (2013) definen la investigación cualitativa como aquella que, de manera inductiva, produce datos descriptivos con las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable. El investigador ve el escenario y a las personas desde una perspectiva holística en su propio marco de referencia.

La investigación cualitativa debe ser lo más “objetiva” posible. Los fenómenos que se observan y/o miden no deben ser afectados de ninguna forma por el investigador. Este debe evitar que sus temores, creencias, deseos y tendencias influyan en los resultados del estudio o interfieran en los procesos y que tampoco sean alterados por las tendencias de otros (Hernández, Baptista y Collado, 2016).

En este sentido y a partir de lo que señala Grinnell (1997), el carácter cualitativo y exploratorio-descriptivo de este trabajo está dado porque:

- La conducción de esta tesis se dio básicamente en el ambiente natural de la constructora, siendo los participantes de este estudio el personal que en ella labora, lo que permitió observar la manera en que desempeñan sus funciones cotidianas.
- La recolección de datos estuvo fuertemente influida por las experiencias y las prioridades de los trabajadores de la empresa y no se utilizaron cuestionarios para la medición de variable alguna. Más bien, se detectaron los problemas que cada uno estaba experimentando al cumplir (o no) sus tareas.

La descripción del problema de investigación, y con ello la delimitación del estudio, se realizó a partir de visitas a la empresa y entrevistas informales con el personal. De ahí, se procedió a la revisión de literatura sobre diseño y rediseño estructural, lo que hizo posible soportar la decisión de abordar el cambio desde la estrategia del DO y específicamente mediante una intervención estructural. Por lo tanto, también se trata de una investigación propositiva, ya que se mantiene contacto con el dueño de la empresa para exponer las propuestas referentes al re diseño, como intervención de un *coach* para mediar en la solución de problemas cotidianos.

4.2.2 Recolección de datos primarios

El trabajo de campo (recolección de datos y propuesta de intervención) se realizó siguiendo el modelo de cambio planeado de Lippitt, Watson y Westley⁶(1958), el cual consiste en siete pasos para llevar a cabo el proceso de cambio (Zawacki, 2007. Cumplir con estos pasos (figura 4.1) demandó la interrelación del *coach* con el personal de la constructora, por lo que la recolección de datos primarios fue por medio de entrevistas, observación (pasiva y moderada) y conversación con el personal de la empresa.

⁶ Que consiste en la modificación y perfección de las tres fases establecida por Kurt Lewin: descongelamiento, cambio y congelamiento (Guizar, 2013).

Figura 4.1 Planeación y ejecución del trabajo de campo (2019)

Etapa y fecha(s)	Actividades	Sesiones de <i>coaching</i>
Exploración 9 de marzo	El anfitrión y el <i>coach</i> ya se conocían de años atrás. Se reunieron para platicar sobre la disponibilidad de tiempo que tendrían los trabajadores para participar en sesiones de <i>coaching</i> .	Presentación: -Dinámica del sector de la construcción. -El <i>coaching</i> -Propuesta de agenda de trabajo (temas y calendario)
Entrada 16 de marzo	Detección de la situación problema.	Sesión 1. Descripción de la situación de la empresa.
Formalización de la relación 8 de junio	Se formalizó la relación entre el anfitrión y el tesista mediante el protocolo y el oficio de registro.	
Diagnóstico 5 de julio al 28 de septiembre	Entender la situación actual de la empresa para que detectar opciones que mejorarían la operación cotidiana de la constructora	Sesión 2. Organización del trabajo. Sesión 3. El factor humano Sesión 4. Imagen de la empresa Sesión 5. Retroalimentación e integración de la información
Planeación 30 de agosto al 4 de octubre	Elaboración de rediseño estructural como propuesta de mejora para la empresa	Socialización de propuesta y propensión al cambio del dueño
Acción 28 de octubre	Presentación de propuesta de diseño estructural	Factores psicológicos hacia el cambio en el creador de la empresa
Estabilización y evaluación		
Terminación	El dueño de la constructora familiar extiende una invitación al tesista para llevar a cabo la implementación de las propuestas. Parece que por ahora no puede llegarse a la terminación de este ejercicio de <i>coach</i>	

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de Lippit, Watson y Westley (en Zawacki, 2007) y el trabajo de campo realizado

4.2.3 Análisis de datos

Para el análisis de datos se utilizó un software básico (Word) para la transcripción de las sesiones de trabajo como materia prima para la conformación del diagnóstico de la empresa constructora. Posteriormente se siguió la recomendación de Álvarez-Gayou (2005) para la sistematización de información (figura 4.2).

Figura 4.2 Sistematización de la información

Pasos	Definición	Acciones
Obtención de la información	A través del registro sistemático de notas de campo, de la obtención de documentos de diversa índole, y de la realización de entrevistas, observaciones o grupos de discusión.	Mediante cuatro sesiones de <i>coaching</i> con el dueño de la empresa, así como con sus hijos y trabajadores para obtener información general del estado actual de la empresa. También se grabaron audios con entrevistas a los hijos, trabajadores y el dueño.
Captura de información	Se hace a través de diversos medios. Específicamente, en el caso de entrevistas y grupos de discusión, a través de un registro electrónico (grabación en cassettes o en formato digital).	Se recopiló la información en un software (Word).
Codificación de la información	Es el proceso mediante el cual se agrupa la información obtenida en categorías que concentran las ideas, conceptos o temas similares descubiertos por el investigador, o los pasos o fases dentro de un proceso.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proceso de trabajo ✓ Proceso humano ✓ Competencias en tarea ✓ Recursos

Fuente: Adaptación a partir de Álvarez-Gayou (2005).

CAPITULO V PROPUESTA DE REDISEÑO ESTRUCTURAL PARA UNA CONSTRUCTORA FAMILIAR

El contenido de este quinto y último capítulo corresponde al cumplimiento de los tres objetivos específicos: el diagnóstico de la organización cotidiana de la empresa constructora, la estrategia de intervención de rediseño estructural propio para la empresa constructora, y las manifestaciones de resistencia al cambio.

Para ello, bien vale advertir que, tal como lo sostiene Luhmann (2010), evidentemente no hay organización alguna que no dependa de su entorno, por ejemplo, de su mercado o de sus fuentes de financiamiento. Ante ello, la tarea de cada una es “descubrir por sí misma cómo arreglárselas mejor” (pág. 23) y decidir lo que puede hacer teniendo en cuenta sus recursos y sus dependencias. Como ya se dijo, en este caso dicha tarea se llevó a cabo con el acompañamiento de un *coach*.

5.1 La organización anfitriona: una constructora de obra y renta de maquinaria.

Desde hace 28 años el ingeniero civil Jesús Gutiérrez⁷ se ha dedicado a la construcción de obra. A partir de su experiencia en vías de transporte, canales y presas, en 1996 comenzó con la renta y venta de maquinaria ligera para la construcción. Con el paso de los años, fue introduciendo maquinaria pesada y más herramientas, estratégica que apoyó la diversificación de sus servicios, ya que se le contrataba como ingeniero de obra y también como proveedor de maquinaria.

Jesús Gutiérrez funge como dueño y director de la empresa. Cuando sus hijos concluyeron su carrera profesional empezaron a trabajar en la constructora. Ana, comunicóloga, se desempeña como administradora general; Jorge, ingeniero, ocupa un puesto más técnico, aunque también con cierta carga administrativa. Un trabajador de confianza (sin parentesco familiar) es la “mano derecha” del dueño, por lo que toma decisiones importantes en caso de que su jefe no esté disponible. Los operarios de maquinaria y albañilería llevan más de tres años trabajando en la constructora, cumpliendo (o no) con una diversidad de actividades no siempre bien definidas.

⁷ Los nombres son ficticios para asegurar la confidencialidad del estudio.

La cartera de clientes está compuesta tanto por consorcios de construcción y despachos arquitectónicos, como por ayuntamientos y dependencias gubernamentales. Por otro lado, la empresa puede ser proveedora y cliente al mismo tiempo con otras constructoras de la zona, ya sea por servicios de ingeniería civil o por la renta de equipo y maquinaria (intermediarios y comisiones).

La mayoría de los proveedores de maquinaria de la constructora están en la zona urbana del Valle de Toluca y de la Ciudad de México, debido principalmente a las ventajas de precios y variedad de equipos. Para servicios arquitectónicos, materiales de construcción y albañilería, se contrata a proveedores locales y de confianza (amistades, conocidos y clientes de años).

La relación que se tiene con el gobierno municipal de Valle de Bravo, específicamente con la Dirección de Obras Públicas, ha variado desde que la empresa inició operaciones. En los primeros años, la actividad recaía, principalmente, con proyectos licitados por el Ayuntamiento, lo que se traducía en una buena relación entre el sector público. Con el paso de los años, esta relación fue desgastándose por la demora del pago de los servicios (atrasos, “mochadas”, condicionamientos, etc.). Actualmente la mayoría de los clientes son del sector privado, aunque de ser requerido, se cuenta con capacidad para colaborar con el sector público.

Además de lo anterior, esta empresa renta y vende maquinaria y equipo. Sin embargo, no se cuenta con un inventario confiable y actualizado, lo que limita el control de costos y capacidad de inversión de la empresa.

5.2 Diagnóstico de la organización cotidiana de la constructora, a partir del *coaching*

5.2.1 Sesiones de trabajo

Como agente de cambio, el *coach* ayuda en la re estructura de la organización, lo que conlleva el rediseño de puestos, las relaciones entre el personal y, también, la propuesta de modificaciones en los procesos de trabajo (Robbins, 1996).

Las sesiones de *coaching* fueron aplicadas para ayudar a que el personal de la empresa constructora mejore sus competencias individuales y colectivas, con la finalidad de poner esas cualidades al servicio de la productividad y de las metas de la empresa.

Durante las sesiones de *coaching* y las entrevistas realizadas al dueño, hijos y trabajadores, fue notoria la apertura y disponibilidad a participar. Al hablar de los principales problemas de la constructora, se pudo notar que existía un mal desempeño en la constructora, algunos problemas de autoridad y, sobre todo, falta de claridad en las tareas.

Sesión 1. Descripción de la constructora.

Las preguntas eje en esta sesión fueron: ¿cómo describen la situación de la empresa? ¿Qué cambiarían? ¿Cuál es su rol en la empresa?

La situación de la empresa es decadente, el dueño se niega a mejorar las cosas y no permite que sus hijos “metan las manos”. Al dueño sólo le importa la construcción. La renta de maquinaria ligera la ha dejado a un lado: las máquinas se quedan en stock y poco a poco empiezan a fallar ya que no les da mantenimiento.

En el caso de contratos con clientes, el dueño ha quedado mal con algunos por incumplimientos de contrato. Con el tiempo, la credibilidad del dueño se ha reducido y, en consecuencia, los clientes ya no acuden a la constructora.

Existe un problema interno de comunicación: el dueño, aun sabiendo que está equivocado, se niega a darse cuenta de los errores que está cometiendo; es por eso que la comunicación es negativa. El área administrativa la manejan los dos hijos, con ningún control de inventarios. Por ejemplo, se renta una máquina y no la devuelven: como no hay control de inventario ni de contratos, la maquina es robada.

El robo de ex trabajadores también existe. El dueño, al quedar mal con ex trabajadores con pagos inconclusos, llegan a robar maquinaria ligera.

A la maquinaria no le dan el mantenimiento suficiente; queda parada por meses, o bien, se renta con daños y desperfectos. Al no poder usarse, el cliente anula el contrato.

En esta sesión, las propuestas de los asistentes se dirigen hacia: (1) la eliminación del subdirector (“mano derecha”), ya que es el principal culpable de desvío de efectivo; (2) la

contratación de un velador con un buen sueldo; (3) la instalación de cámaras de seguridad; (4) la contratación de un mecánico de planta para el mantenimiento de las máquinas y un ayudante general; (5) generación de puestos administrativos para ventas, coordinación y contabilidad; (6) creación de un puesto de administrador de obras que se encargue de supervisar las obras y encargarse de las compras.

Sesión 2. Organización del trabajo: duplicidad de trabajo, colaboración y roles.

Existe la duplicidad de trabajo en la empresa. Por un lado, la falta de personal y, por el otro, la falta de capacitación de los trabajadores, producen baja productividad. Se tienen problemas económicos que, a modo de círculo vicioso, no permiten que se contrate personal con el perfil más adecuado. No todo el personal tiene claridad de su rol; la mayoría no está preparado para cumplir con sus responsabilidades. Por ahora y sin un adecuado proceso de capacitación, las actividades se hacen entre todos, con la consecuente duplicidad de tareas o huecos en el quehacer cotidiano de la constructora.

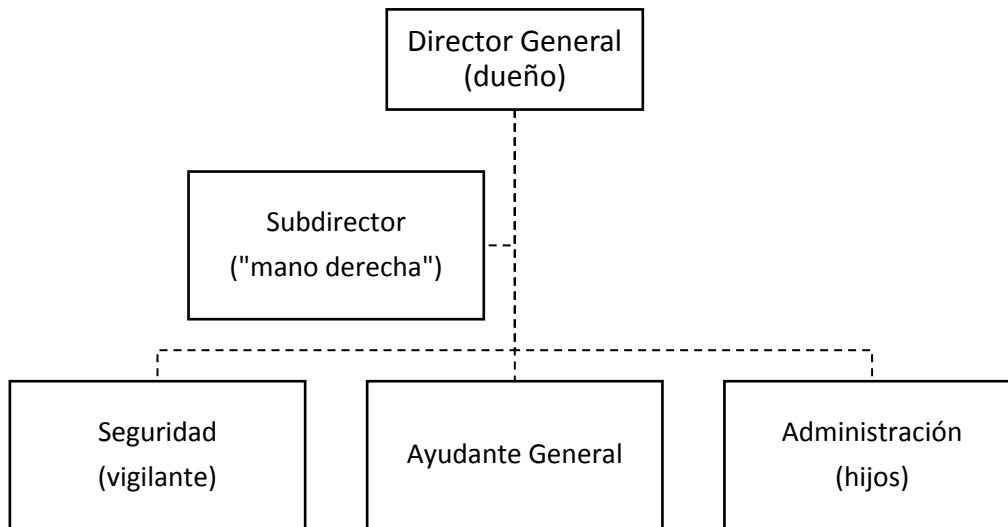
La falta de información y de retroalimentación entre compañeros, así como la ausencia de trabajo conjunto, son los problemas que tiene que atender la empresa. Mejorar la interacción, comunicación y colaboración empresarial no es una tarea sencilla, dado que el entorno en el que se desarrollan las actividades es complejo e intervienen factores externos como inseguridad, gobierno, proveedores y delincuencia organizada.

Los problemas que desestabilizan la productividad de la constructora son: limitado trabajo en equipo, falta de identidad e interés por el trabajo, habilidades y capacitación insuficientes, bajo nivel de compromiso personal hacia la constructora, vinculado a una inexistente motivación de cambiar y mejorar. La ausencia de un protocolo de procesos delimita los objetivos principales de la empresa, que son mayor rendimiento y ampliación de su mercado.

La estructura de la empresa no está definida con claridad (figura 5.1), no representa los puestos que se necesitan para mejorar la operación cotidiana, pero sobre todo ni se conoce ni se hace uso de ella. El personal asignado a determinadas posiciones no es el más apto para desarrollar las funciones. La asignación de roles existe, pero solo en un plano verbal. Aun así, la falta de coordinación y la ausencia de habilidades también son factores que limitan el cumplimiento y asignación de funciones.

Los roles que actualmente existen son: ingeniero (padre), asistente (“mano derecha”) administradores (hijos), operador, ayudante general y velador, los cuales no cubren todas las actividades, por lo que las tareas se reparten dependiendo de la inmediata necesidad del dueño y sin comunicación alguna (previa o posterior).

Figura 5.1 Estructura actual de la constructora familiar



Nota: la línea punteada ilustra la comunicación inexistente, distorsionada e inoportuna
Fuente: elaboración propia

Sesión 3. El factor humano: capacidad para toma de decisiones individuales y trabajo en equipo.

Claro que existe la toma de decisiones individuales, pero de manera intermitente, como en la venta de chatarra o en el cobro de las rentas de la maquinaria. El dueño determina lo que se va a hacer y lo que no se va a hacer. Finalmente, las decisiones se toman por él. No deja que sus hijos intervengan en esas decisiones porque no “los toma en serio” y las ideas que ellos le dan a su padre no son consideradas, porque piensa que aún no están listos para tomar decisiones importantes. Esta actitud ha llevado a que los hijos poco a poco tengan menos presencia en la empresa.

La solución de problemas aparenta ser colaborativa, a través del diálogo como medio de recolección de opiniones, pero la toma final de decisiones es por parte del dueño y a su criterio, ya que la última palabra la tiene él y su palabra “debe respetarse”. En contraparte,

los hijos se sienten confiados en que ya son capaces de tomar decisiones individuales en beneficio de la empresa, pues conocen lo que hacen y lo que perjudica a la empresa. Con lo que han experimentado en el trabajo, saben qué decisiones deben tomarse, pero el dueño se reusa a tener como ciertas esas decisiones.

La convivencia es agradable: cada uno cumple con lo suyo sin pasar de ahí; no se tiene iniciativa hacia mejoras, o no se consideran cambios de hábitos o tareas que ya están perjudicando a la empresa de tiempo atrás.

El trabajo en equipo se limita a una mínima colaboración entre el personal, se cumplen las tareas asignadas, pero en el personal prevalece el beneficio propio sin integración por parte de todos. Las relaciones personales aparentan ser buenas; sin embargo, existe “sentimentalismo” por parte del dueño que impide tener una relación óptima que permita el pleno desarrollo de actividades.

El modo de trabajo actual está afectando el ambiente laboral, haciéndolo algo “pesado”, ya que no hay empatía entre los trabajadores, sí se respetan entre ellos y hay cordialidad, pero no hay una buena integración en equipo que haga del lugar de trabajo un espacio para la convivencia y el apoyo mutuo.

5.2.2 El escenario de la constructora desde el FODA

La cuarta sesión estuvo destinada a construir el escenario de la empresa. A partir de lo obtenido y observado durante las tres primeras sesiones de trabajo, y tomando en cuenta la presencia de la centralidad del dueño en la toma de decisiones, la falta de claridad en las tareas-roles y la poca pertinencia de la comunicación, el tema central de la cuarta sesión fue la imagen que el personal tiene de la empresa constructora, tanto al interior como al exterior, es decir, determinar cómo los hijos y trabajadores ven a la empresa, sus debilidades (D) y fortalezas (F), sus oportunidades (O) y amenazas (A) (figura 5.2).

Las amenazas y oportunidades (ambiente externo) son factores que condicionan, en mayor o menor grado, el desarrollo o alcance de la misión, la visión, los objetivos y las metas de la empresa, y al mismo tiempo, alientan el desarrollo del pensamiento estratégico. Por su parte, las fortalezas y debilidades (ambiente interno) permiten explorar los factores positivos de la organización y neutralizar o eliminar el efecto de los negativos.

Figura 5.2 Imagen de la empresa desde el FODA

	Ambiente interno	Ambiente externo
Carácter positivo	<p>Fortalezas</p> <p>Experiencia y conocimiento en construcción de obra. Localización geográfica de la empresa. El dueño es una persona con gran capacidad emprendedora.</p>	<p>Oportunidades</p> <p>Retos del Ayuntamiento 2019-2021 para incrementar la construcción de obra. La empresa tiene los mejores precios del mercado y condiciones diferenciadas de renta de maquinaria.</p>
Carácter negativo	<p>Debilidades</p> <p>Resistencia al cambio del dueño. Falta de capacitación al personal. Bajo nivel de compromiso. Duplicidad de actividades Mala comunicación entre dueño, hijos y trabajadores. Ausencia de un diseño y estructura organizacionales. Cartera de clientes a la baja. Seguir haciendo lo mismo y no renovarse.</p>	<p>Amenazas</p> <p>Presencia de otras constructoras con capacidad para llevar a cabo proyectos de construcción sustentable. Cambios en la normatividad de la construcción que obligan a que la empresa se actualice. Los grandes proyectos de construcción están siendo desarrollados por grupos arquitectónicos o promotoras de Toluca y la CDMX</p>

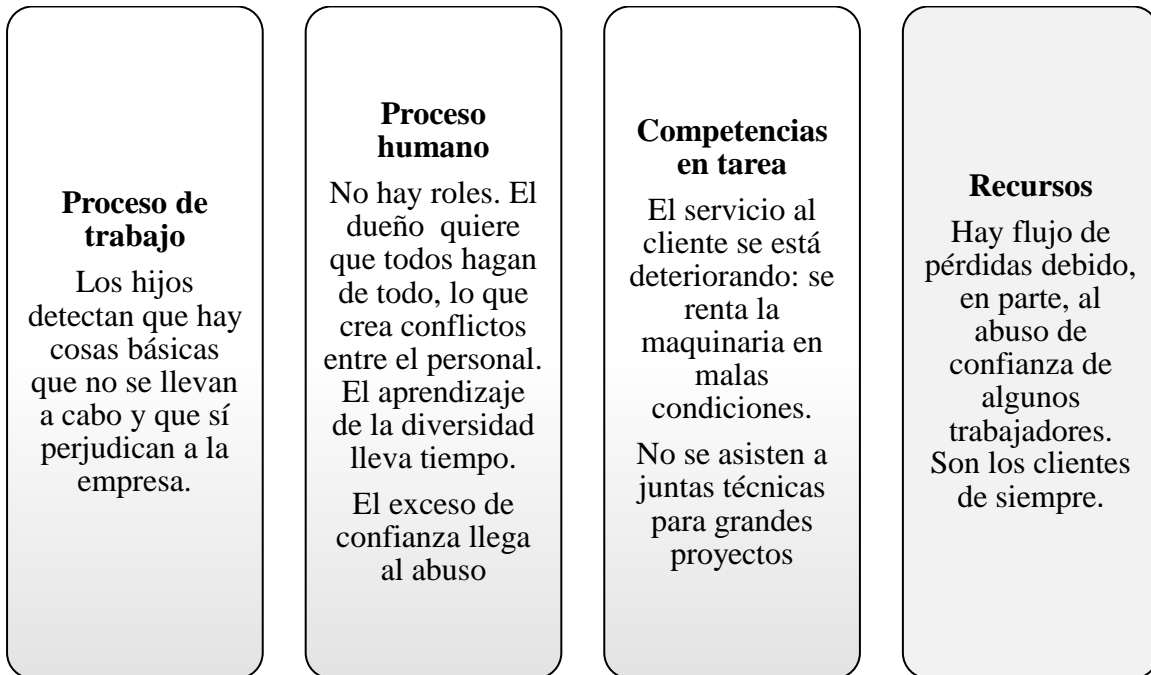
Fuente: elaboración propia

5.2.3 Integración de las áreas de análisis

La quinta sesión estuvo destinada a la retroalimentación como base para la integración de las áreas de análisis. En el marco del *coaching ejecutivo*, la intervención significa que el *coachado* logre un cambio, de manera que permita la posibilidad de acción con mejores resultados y sea capaz de hacerse cargo de los actuales problemas, sin limitarse a “buscar culpables” o a tareas demasiado generales (Duhne, Garza y Quintanilla, 2019). En otras palabras, el *coach* ayuda a que el empresario encuentre respuestas.

Para ello, en esta quinta sesión se continuó con la escucha e indagación, ahora con la participación de la tutora de este trabajo de tesis, los dos hijos y quien esto escribe. La síntesis de esta sesión está en la figura 5.3, tomando como áreas de análisis el proceso de trabajo, el proceso humano, competencias en tareas y recursos.

Figura 5.3 Áreas de análisis



Fuente: elaboración propia

5.3 La intervención: propuesta de reestructuración

La necesidad de preparar el diagnóstico previo confirmó que los problemas que tiene la empresa constructora pueden enmarcarse en el campo del diseño estructural.

A partir de ello, y como bien lo señala Guizar (2013), una razón para emprender un cambio planeado es cuando la estructura de la organización está retrasando su adaptación a los cambios del entorno. Entonces, una intervención de DO se realiza cuando los jefes y trabajadores de las organizaciones desean encarar y resolver (o prevenir) problemas para mejorar la situación en que se encuentran.

Las intervenciones del DO constan de una serie de actividades estructuradas (figura 5.4) en las cuales ciertas unidades de la organización (grupos o individuos) se dedican a una o varias tareas en las que las metas están relacionadas directa o indirectamente con el mejoramiento organizacional (Hernández et al, 2011).

Figura 5.4 Clasificación de las intervenciones

Naturaleza del proceso	Actividades
Intervenciones en procesos humanos	Grupos T
	Consultoría de procesos
	Intervención de la tercera parte
	Formación de equipos
	Ensayos o encuestas de retroalimentación
	Reuniones de confrontación
	Relaciones intergrupo
Intervenciones tecno estructurales	Enfoques normativos
	Diseño estructural
	Calidad de vida en el trabajo
Intervenciones en administración de recursos humanos	Diseño del trabajo
	Instalación de objetivos y metas
	Sistemas de recompensa
	Planeación y desarrollo de carrera
Intervenciones estratégicas	Administración del estrés
	Planeación de sistemas abiertos
	Cultura corporativa
	Administración del cambio estratégico

Fuente: Guízar (2013:138)

A partir del objetivo general de este trabajo, la propuesta se restringe al campo de la intervención estructural (diseño estructural), como proceso planificado de modificaciones estructurales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor (Chiavenato, 2013). Específicamente, las intervenciones tecnoestructurales están orientadas hacia la tecnología y estructuras de las organizaciones para ligarlas con las intervenciones en procesos humanos. La tecnología organizacional incluye métodos y flujos de trabajo, mientras que las estructuras atienden la división, jerarquía y diseño del trabajo (Guízar, 2013:137).

5.3.1 Propuesta de diseño estructural

Como se mencionó en el soporte teórico (Capítulo I), desde el enfoque sistémico la empresa forma parte de algo mayor, un supra sistema, o bien el entorno del sistema, considerado como el conjunto de objetos y procesos sociales exteriores a la empresa, pero que influyen en los procesos internos. Este entorno es específico y diferente en cada empresa (Castillo, 2013).

De aquí la idea de que no es posible establecer una estructura organizativa universalmente eficiente, sin tomar en consideración el impacto del entorno y, en especial, su potencial incertidumbre. Al respecto, el contexto externo que enfrenta la constructora se resume en las oportunidades que abre la Administración 2019-2021 del Ayuntamiento de Valle de Bravo en cuanto al incremento de la construcción de obra. Sin embargo, la constructora familiar detecta que los grandes proyectos de construcción están siendo desarrollados por grupos arquitectónicos o promotoras de Toluca y la CDMX. Al mismo tiempo, también debe considerarse la presencia de otras constructoras en la localidad con capacidad para llevar a cabo proyectos de construcción sustentable, así como los cambios en la normatividad de la construcción que obligan a que la empresa se actualice.

Además de lo anterior, la necesidad de intervenir su estructura, es porque la constructora vive una casi inexistente estructura organizacional, duplicidad de tareas, mala comunicación, y la falta de capacitación de los trabajadores. El propósito de la intervención de la estructura organizacional con el enfoque de agente de cambio (*coach*) es para mejorar la forma de organizar la empresa mediante su estructura organizacional y, por ende, los procesos administrativos.

Para la constructora se estableció una **estructura orgánica**, con la finalidad de conjuntar a los empleados para trabajar juntos, coordinar sus acciones y realizar tareas de mejor manera. La flexibilidad que la estructura orgánica representa debe estar acompañada de reglamentos internos de trabajo en el marco de la Ley Federal del Trabajo (ver anexo 1), que permiten al personal mantener una armonía a la hora de hacer sus respectivas actividades.

Por su tamaño pequeño, flexibilidad y la centralidad del control en el dueño (primer nivel), se recomienda una **estructura simple** para la constructora familiar (figura 5.5) a la par de una estrategia visionaria que coloca al dueño en un nicho protegido. Puesto que se trata de una **estructura descentralizada**, lo pequeño y el carácter familiar dan apertura a las subgerencias (segundo nivel) para participar en las decisiones y otorgar la libertad de ser tomados en cuenta como alguien que es parte importante de la empresa. El tercer nivel (departamentos) da respuesta a la necesidad de una mayor especialización de funciones.

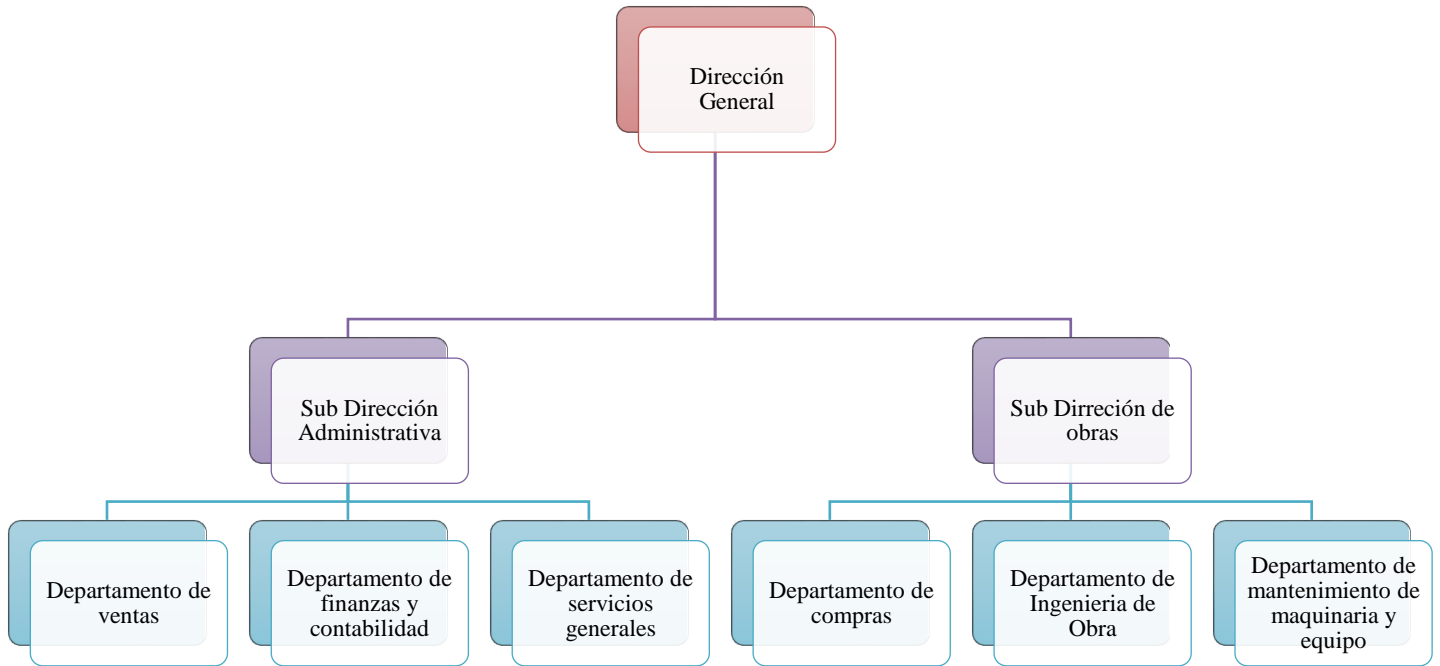
Esta estructura divisional bien puede ayudar a eliminar la actual duplicación de esfuerzos y tareas. En consecuencia, también a incrementar la eficiencia y reducir los costos operativos.

Los mecanismos para que funcione esta propuesta de estructura organizacional son las exigencias de las tareas, la cooperación basada en valores y la observancia de reglas, por lo que, según Castillo (2013), es necesario que la estructura organizacional de la pequeña empresa constructora esté acompañada de:

- a. Los papeles, roles o formas prescritas o estandarizadas de conducta asociadas con determinadas tareas, mismos que favorecen el surgimiento de pautas estables y estandarizadas de comportamientos.
- b. Las normas que prescriben y sancionan las conductas que deben guardar los miembros de la empresa. Éstas indican el “deber ser” de los individuos y se refieren al comportamiento esperado.
- c. Los valores dan a las normas una justificación y una explicación.

La relación entre las actividades o acciones regulares de los miembros de una organización y el producto o resultado de la misma pueden analizarse en términos de **funciones**, las cuales describen formas específicas o estandarizadas de comportamiento, exigidas a todas las personas que desempeñan un rol o puesto en un punto particular del espacio organizacional (Castillo, 2013).

Figura 5.5 Organigrama propuesto



Fuente: elaboración propia

Desde esta perspectiva, los roles o conjunto de actividades de la constructora familiar pueden ser agrupados en tres sub sistemas (niveles), que a su vez se convierten en puestos con funciones específicas (figura 5.6).

Figura 5.6 Puestos y funciones

Puesto	Funciones
Director General (gerencia general)	Es el gobierno de la empresa. Coordina y dirige las gerencias, resuelve conflictos entre niveles jerárquicos. Como mecanismos para ello, utiliza sanciones de autoridad, el incremento del volumen de negocios, la agregación de funciones, el control del ambiente interno y la reestructuración de la organización. Busca el ajuste de la empresa a su ambiente. Detecta los cambios importantes del entorno y, en consecuencia, genera respuestas adecuadas, es decir, promueve el cambio organizacional. Abarca actividades de investigación del producto, investigación del mercado y planeación a largo plazo, entre otras.
Sub dirección Administrativa	Controlar la disponibilidad de recursos financieros y la presencia de energía humana que permita ejecutar las actividades de la empresa. Controlar los insumos o materiales de producción para que trabaje la empresa. Reclutamiento, selección y socialización. Control de recursos financieros y humanos.
Departamento de Ventas	Proponer mejoras en las ventas para reducir gastos. Informar sobre las ventas realizadas en la empresa.
Departamento de Finanzas y Contabilidad	Obtener los resultados necesarios. Formular un programa financiero. Dirigir las labores financieras y contables de la constructora.
Departamento de Servicios Generales	Informar sobre la situación de la empresa. Establecer trabajo en equipo.
Sub Dirección de Obras	Está dedicado al proceso de transformación o procesamiento de la energía, en el bien o servicio de la empresa (construcción de obra y renta de maquinaria). Satisfacer los requerimientos de la tarea central de la empresa, tanto a través de la división del trabajo como de las especificaciones y estándares del mismo.

Continuación de la figura 5.6

Departamento de Compras	Gestionar materiales para la empresa. Evaluar de los precios de las compras. Coordinar las condiciones de suministro con los proveedores más adecuados.
Departamento de Ingeniería de Obra	Controlar los costos de construcción Manejar personal para la construcción
Departamento de Mantenimiento de Maquinaria y Equipo	Informar sobre la disponibilidad de la maquinaria y equipo Organizar la maquinaria y equipo Participar en el mantenimiento de la maquinaria y equipo

Fuente: elaboración propia

5.3.2 Descripción de puestos

El análisis de puestos es la recopilación, evaluación y organización de información acerca de diferentes trabajos, por lo que la descripción de puesto es aquella en la que se detalla de forma escrita, las responsabilidades, condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto (Werther, 2014).

El proceso de descripción del puesto consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Asimismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace) (Chiavenato, 2007).

El análisis y descripción de puestos en una organización es imprescindible (Chiavenato (2007), motivo por el cual en la figura 5.7 se presenta la conducente, de acuerdo al organigrama propuesto.

Figura 5.7 Descripción de puestos

NOMBRE DEL PUESTO		
Director General		
ÁREA		
Dirección		
PUESTO AL QUE REPORTA	PUESTOS QUE LE REPORTAN	
-	Sub Dirección Administrativa Sub Dirección de Obras	
PERFIL DE PUESTO		
Escolaridad	Experiencia	Conocimientos
Ingeniería civil	Más de 15 años de experiencia	Leyes y Reglamentos de construcción Paquetería Office (Word, Excel, etc.) Procesos Constructivos Administración Cursos de actualización Seminarios y Diplomados
OBJETIVO DE PUESTO	FUNCIONES ESPECIFICAS	
Planificar los proyectos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo y ser un líder para los trabajadores.	Negociar las obras importantes	
	Tomar de decisiones a nivel de conducción general de la empresa	
	Generar un ambiente de trabajo estable	
	Revisar contratos de obras	

NOMBRE DEL PUESTO		
Sub Dirección Administrativa		
ÁREA		
Dirección		
PUESTO AL QUE REPORTA	PUESTOS QUE LE REPORTAN	
Dirección General	Departamento de Ventas Departamento de Contabilidad Departamento de Servicios generales	
PERFIL DE PUESTO		
Escolaridad	Experiencia	Conocimientos
Licenciatura en Administración	2 años de experiencia	Paquetería Office (Word, Excel, etc.) Trabajo en equipo Conocer los sistemas de inventarios de la maquinaria y equipo Cursos de actualización Seminarios y Diplomados
OBJETIVO DE PUESTO	FUNCIONES ESPECIFICAS	
Coordinar y supervisar las actividades diarias para garantizar un buen servicio	Informar oportunamente los estados financieros al Director General Reclutar y seleccionar personal Capacitar al personal contratado	
	Supervisar ingresos y egresos de cada obra Planear y organizar la renta de la maquinaria para los clientes lo requieran	
	Realizar depósitos y cobro de renta Supervisar las ventas que se hagan en la empresa	

NOMBRE DEL PUESTO		
Sub Dirección de Obras		
ÁREA		
Dirección		
PUESTO AL QUE REPORTA	PUESTOS QUE LE REPORTAN	
Dirección General	Departamento de Compras Departamento de Mantenimiento de Maquinaria y Equipo Departamento de Ingeniería de obra	
PERFIL DE PUESTO		
Escolaridad	Experiencia	Conocimientos
Ingeniería Civil	5 años de experiencia	Paquetería Office (Word, Excel, etc.) Procesos de construcción Sobre maquinaria y equipo Cursos de actualización Seminarios y Diplomados
OBJETIVO DE PUESTO	FUNCIONES ESPECIFICAS	
Diseñar las tareas para las construcciones, apoyar al Director General en los procesos de formalización de contratos	Coordinar las acciones para la ejecución de los trabajos de construcción	
	Participar en las reuniones de coordinación e inspección	
	Auxiliar al Director General en las obras	
	Dirigir y asignar recursos a las diferentes actividades	

NOMBRE DEL PUESTO		
Finanzas y Contabilidad		
ÁREA		
Sub Dirección Administrativa		
PUESTO AL QUE REPORTA	PUESTOS QUE LE REPORTAN	
Sub Dirección Administrativa	Departamento de Compras	
PERFIL DE PUESTO		
Escolaridad	Experiencia	Conocimientos
Licenciado en Contaduría Pública	3 años de experiencia (comprobables)	Paquetería Office (Word, Excel, etc.) Leyes fiscales Cursos de actualización Seminarios y Diplomados
OBJETIVO DE PUESTO	FUNCIONES ESPECIFICAS	
Determinar la situación económico-financiera de la empresa y sus filiales, a través del control de los registros, la clasificación y resumen de las transacciones de la empresa	Realizar pagos puntuales de impuestos	
	Analizar las compras y las ventas que se realicen en los departamentos de ventas y compras	
	Realizar y revisar los aspectos contables y fiscales de la empresa	
	Idear métodos para maximizar las ganancias de la empresa Y las demás funciones que le confiera el Sub Director Administrativo	

NOMBRE DEL PUESTO		
Compras		
ÁREA		
Sub Dirección de Obras		
PUESTO AL QUE REPORTA	PUESTOS QUE LE REPORTAN	
Sub Dirección de Obras	-	
PERFIL DE PUESTO		
Escolaridad	Experiencia	Conocimientos
Licenciado Administración de empresas	2 años de experiencia	Paquetería Office (Word, Excel, etc.) Tratar en forma cortés y efectiva al público en general Seleccionar mercancía de buena calidad. Restablecer relaciones interpersonales, facilidad de expresión, iniciativa Cursos de actualización Seminarios y Diplomados
OBJETIVO DE PUESTO	FUNCIONES ESPECIFICAS	
Proponer la mejor opción para el beneficio de la empresa	Analizar cotizaciones y presupuestos de acuerdo a las requisiciones Tramitar el pago entre Sub Dirección Administrativa para la maquinaria que se requiera	
	Negociar con proveedores para la adquisición de nueva maquinaria y equipo	
	Operar órdenes de compra y pago a proveedores Y las demás funciones que le confiera el Sub Director de Obras	

NOMBRE DEL PUESTO		
Ventas		
ÁREA		
Sub Dirección Administrativa		
PUESTO AL QUE REPORTA	PUESTOS QUE LE REPORTAN	
Sub Dirección Administrativa		
PERFIL DE PUESTO		
Escolaridad	Experiencia	Conocimientos
Licenciatura en Contaduría Pública	2 años de experiencia	Paquetería Office (Word, Excel, etc.) Inventarios de la maquinaria y equipo Desarrollo de estrategias nuevas e innovadoras para las ventas Capacidad analítica y de toma de decisiones y habilidad para resolver conflictos Mercado de la construcción Cursos de actualización Seminarios y Diplomados
OBJETIVO DE PUESTO	FUNCIONES ESPECIFICAS	
Coordinar las ventas y presupuestos de la constructora	Diseñar planes y estrategias de ventas para nuevos productos	
	Analizar clientes importantes y analizar el volumen de ventas	
	Proporcionar herramientas de comunicación para lograr las ventas deseadas Y las demás funciones que le confiera el Sub Director Administrativo	

NOMBRE DEL PUESTO		
Servicios Generales		
ÁREA		
Sub Dirección Administrativa		
PUESTO AL QUE REPORTA	PUESTOS QUE LE REPORTAN	
Sub Dirección Administrativa	Ayudante general Secretaria Velador Mecánico	
PERFIL DE PUESTO		
Escolaridad	Experiencia	Conocimientos
Técnico administrativo	2 años de experiencia	Paquetería Office (Word, Excel, etc.) Procesos administración Manejo de personal Liderazgo, capacidad para reunir y dirigir a un grupo de trabajadores
OBJETIVO DE PUESTO		FUNCIONES ESPECIFICAS
Manejar a trabajadores operativos		Reportar cualquier pendiente o problema que suceda en las instalaciones de la constructora
		Mantener el orden en las instalaciones de la constructora Y las demás funciones que le confiera el Sub Director Administrativo

NOMBRE DEL PUESTO		
Ingeniería de Obra		
ÁREA		
Sub Dirección de Obra		
PUESTO AL QUE REPORTA	PUESTOS QUE LE REPORTAN	
Sub Dirección de Obra	Mecánico	
PERFIL DE PUESTO		
Escolaridad	Experiencia	Conocimientos
Ingeniero Civil	4 años de experiencia	Paquetería Office (Word, Excel, etc.) Procesos de construcción Construcción Pública y Privada Materiales de Construcción Reglamento y Leyes para la Construcción
OBJETIVO DE PUESTO	FUNCIONES ESPECIFICAS	
Auxiliar al Sub Director de Obras en las construcciones y supervisar las obras	Manejar del personal operativo, identificar y reportar las necesidades o problemas que se presenten en las obras.	
	Asegurar la calidad de los procesos de construcción	
	Planear y ejecutar las diferentes actividades del proceso de Construcción Y las demás funciones que le confiera el Sub Director de Obra	

5.3.3 Control de inventario de renta de maquinaria ligera y pesada

Una de las oportunidades de mejora que tiene la constructora está en el control de la maquinaria y el equipo. De acuerdo con información proporcionada por el dueño y los hijos, no se tiene inventario y control debido a que su resguardo está en diferentes ubicaciones, lo que también propicia que no se lleve a cabo el mantenimiento preventivo, que se desconozca la ubicación y el estado funcional, así como el extravío de los mismos. Para ello, la propuesta de intervención es un formato de control de inventario de maquinaria (figura 5.8), enfatizando que el responsable de ello es el Departamento de Mantenimiento de Maquinaria y Equipo.

Figura 5.8 Control de inventario de maquinaria

Maquinaria	Disponible	No disponible	Mantenimiento	Observaciones
Vibrador para concreto				
Revolvedora para concreto de un saco				
Disco de diamante de 14"				
Allanadora para concreto				
Malacate de 1tn con pluma y patesca				
Vogue de 150lt				
Cilindro para prueba (3pzas.)				
Descalificadora o desbastadora target				
Estrella target				
Desbastadora				
Disco para desbastadora				
Compresor portátil				

Elaboración propia a partir de información proporcionada en las sesiones de trabajo

5.3.5 Mejora de la comunicación organizacional

Las intervenciones en procesos humanos están dirigidas fundamentalmente al personal de las organizaciones, así como a sus procesos de interacción y entre ellos está la comunicación (Guízar, 2013:136) en todos los niveles de la estructura organizacional. Por ello, su inexistencia genera problemas cada vez más graves que debilitan en forma irremediable la empresa. De manera análoga, la comunicación puede comprarse con “el aparato circulatorio” del cuerpo, pues la sangre (información) fluye por todas sus áreas.

En el caso de la constructora familiar, para la resolución de problemas de comunicación se recomienda, una vez delimitadas las funciones y los puestos, hacer juntas semanales como un espacio de opinión, sugerencias o quejas, pero también para compartir información sobre proyectos, clientes y demás. Con ello, se estaría creando un ambiente laboral de confianza, para que el personal se sienta cómodo trabajando y cooperando. La evidencia de estas juntas es una bitácora para darle seguimiento a los asuntos en cartera (figura 5.9).

5.4 Propensión al cambio

5.4.1 Fuerzas impulsoras y restrictivas

Los apartados anteriores estuvieron dedicados al diagnóstico del funcionamiento cotidiano (función organizativa) de la constructora y las propuestas de intervención de diseño y rediseño. De aquí la importancia de identificar las fuerzas impulsoras y restrictivas en la empresa constructora (figura 5.10) para que el cambio llegue a realizarse con éxito.

Figura 5.9 Bitácora de reuniones de trabajo

ESTRATEGIA DE REUNIONES DE TRABAJO

Hora de Inicio: _____

Hora de término: _____

Asunto(s)	Acción(es)/Compromisos	Seguimiento	Responsables

Nombre	Firma

Figura 5.10 Fuerzas impulsoras y restrictivas hacia el cambio

Impulsoras	Restrictivas
<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones con organismos públicos que pueden otorgar contrato de obras y clientes potenciales para seguir obteniendo trabajo. • Disposición de personal para trabajar en equipo. • Los trabajadores y los hijos están abiertos al cambio, lo cual puede reducir la resistencia a la implementación de las propuestas. • El dueño de la empresa ha reconocido y aceptado algunas de las debilidades que tiene su empresa, lo que permite tener apertura al cambio. • El dueño aceptó escuchar las propuestas de mejora para la constructora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de autoridad no establecida. • Ausencia de organigrama. • Centralización de autoridad en el dueño. • No se realiza el proceso de selección adecuado, por lo que se contrata a personal no apto para el puesto. • Falta coordinación para la realización de actividades entre el dueño de la constructora y los empleados. • Pérdida de material y equipo de trabajo por falta de inventario y control. • No se tiene un clima laboral propicio para trabajar. • La empresa no otorga capacitación y retroalimentación a sus empleados. • Los empleados no son reconocidos cuando hacen un buen trabajo. • Algunos empleados no están satisfechos con su trabajo.

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a Guizar (2013: 60-61) las fuerzas impulsoras son características de las empresas sanas, mientras que las restrictivas de las enfermas. En este sentido, parece que la constructora familiar en cuestión tiene oportunidades de mejorar su sintomatología, para lo cual deben combatirse las fuerzas restrictivas, tales como: poca inversión del trabajo del personal en los objetivos de la empresa, o bien, aunque el personal se percata del mal desempeño de la empresa, no hace nada para evitarlo. Es más, se habla de ello, se critica, se complican más las situaciones, las relaciones humanas se empañan por la hipocresía. No menos importante es cuando la alta dirección trata de controlar el mayor número de decisiones y las opiniones del personal no son tomadas en cuenta.

5.4.2 El cambio en el fundador

Parece que la principal barrera para llevar a cabo esta intervención pudiera ser la resistencia al cambio, y específicamente la resistencia al cambio del dueño, gerente y papá, no como una mera apreciación subjetiva construida durante el rol de *coach ejecutivo*, sino soportada en expresiones de los participantes a las sesiones de trabajo.

En palabras de los *coacheados*, “el dueño no se deja ayudar”, “ya se acostumbró a que lo roben”, “su informalidad le da mala imagen”, “quiere abarcar mucho y no abarca nada”. En palabras del dueño: “¡ya soy así, ya no tengo remedio!”. Todas son manifestaciones de resistencia al cambio, algunas por cinismo, otras por temor.

Este escenario es un factor negativo para el crecimiento de la constructora, reconociendo que la situación que vive no es “única”, en el sentido que otras empresas pueden estar pasando algo similar, sino en cuanto a que el dueño, responsable de hacer frente a los problemas y retos, no ha socializado las metas de la empresa.

Sin duda, el dueño es una persona con gran “intuición emprendedora”, construida desde temprana edad cuando se independizó. “Sus obsesiones no le llevaron por el mejor camino, pero ahora que ya tiene 53 años de edad es más difícil que pueda renovarse”, dice uno de sus hijos.

Al respecto, Robles y Marcelino (2012) caracterizan la génesis de la empresa familiar en el perfil del emprendedor. En otras palabras, el origen de la empresa familiar depende en gran medida del emprendedor, quien posee una serie de características que hacen propicio el desarrollo de actividades empresariales de forma independiente, tales como: las motivaciones personales, la independencia laboral y la necesidad de cubrir el sustento familiar. Este emprendedor es la persona que actúa como intermediario entre los propietarios de los recursos productivos y los consumidores; su talento le permite identificar oportunidades a partir del análisis de la realidad, agrupando y combinando datos dispersos y desordenados para obtener un beneficio económico y, al mismo tiempo, la diferenciación frente a otros negocios similares.

Sin embargo, ahora que los hijos ya no dependen de ese “sustento familiar” que en algún momento pudo haber motivado al empresario, la situación se torna casi problemática en las relaciones familiares, lo que se hace manifiesto con los siguientes comentarios tomados de las sesiones de trabajo.

Los hijos no tuvieron un sueldo fijo, aunque siempre hubo trabajo de su parte. Antes estaban todo el día todos los días, lo que les permitió percatarse que los trabajadores llegaban tarde y se iban temprano. También se dieron cuenta de la manera en que robaban (gasolina, por ejemplo). Desde que los hijos

llegaron, la “mano derecha” del dueño vio una amenaza para sus intereses muy personales.

Cuando los hijos empezaron a tener roles de más poder al controlar los recursos, llegaba el papá y volvía el desequilibrio.

Parece que la empresa “va hacia abajo”. Antes había un mecánico de planta, y el que antes era administrador, ahora es el mecánico.

Hay cosas básicas que no se llevan a cabo y sí perjudican a la empresa.

Parece que este escenario es lo que Belasteguigoitia (2012:43) reconoce como “parálisis directiva y resistencia al cambio”. Dichas expresiones reflejan algo más allá que la posible ausencia de conocimientos técnicos, de capacidades empresariales o de una visión emprendedora del dueño, lo que hace obligado el abordaje de algunos factores psicológicos del creador de esta empresa, desde su propia perspectiva y experiencia.

Entonces, en la última sesión de trabajo se presentó la propuesta del diseño organizacional, y, al mismo tiempo, se reafirmó lo que el dueño tiene como metas, estrategias y una visión a 10 años.

Metas de la empresa:

- Seguir con el negocio de venta y renta de maquinaria para la construcción.
- Ampliar la obra de construcción a proyecto y diseño de casas habitación y mantenimiento a residenciales, ahora que la construcción está un poco baja.

“Quiero inyectarle nuevas ideas a la empresa. Me gusta escuchar a las personas y propuestas diferentes a la mía. Hay gente joven que me inyecta ideas nuevas”.

Estrategias:

- En las instalaciones que actualmente ocupan las oficinas de la constructora, se tiene proyectada una plaza comercial para acercar empresas que atraigan más clientes: un Oxxo, un banco....
- Asegurar que no haya fugas de capital.
- Delegar más responsabilidades a sus hijos y a sus amigos.
- Invitar a arquitectos jóvenes que colaboren con ideas nuevas.

“Me estoy auto contratando, auto construyendo”. Este es el ejemplo de la plaza: vamos a rentar locales, a construir suites (pequeño hotel). Si rento, alimento la construcción. Nos vamos a dar trabajo nosotros mismos. Empezar a hacer unas casas por nuestra cuenta. Es darnos trabajo a nosotros mismos para asegurar que nosotros mismos vamos a poder pagarnos a nosotros mismos”

Visión a 10 años:

Seguir trabajando a menor ritmo para viajar y conocer otros lugares, pero siempre seguir haciendo negocios.

Desarrollar un proyecto de sustentabilidad, de construcción sustentable, pues al ser una empresa chica, debemos crecer en otras ramas.

“Tratamos de reciclar lo más que se pueda: utilizar los materiales de la región, pero también materia reciclada de la que nos sobra de la obra, y tratamos de ocupar el acero.

Finalmente, se procedió a una entrevista para construir una exploración de algunos factores psicológicos hacia el cambio en el creador de la empresa, tomando como referente la recomendación de (Acosta y Marcelino, 2012).

El deseo de dirigir su propio destino. Fui inquieto. Trabajé como empleado 4 ó 5 años para una empresa haciendo obra”. La inquietud y necesidad de establecerse en Valle de Bravo se origina para no cambiar de domicilio, ya que las personas que trabajan en la construcción con el gobierno federal, acaban una obra y les re asignan otra en otro lugar, algunas veces siendo necesario el cambio de residencia.

Así fue como empezó su inquietud de quedarse en Valle de Bravo. La misma necesidad hizo que solicitara obras al ayuntamiento vallesana y a los ayuntamientos vecinos. Así empezó a construir “por cuenta propia” en 1995, aunque ya estaba dado de alta en Hacienda desde 1990. Esto último deja ver que además de visión, tiene capacidad de actuación.

Además de los motivos económicos, como esfuerzo adicional invertido en su empresa está “ponerle cariño y mucho empeño”. Igual de importante es buscar relaciones con las personas para poder lograr lo que uno pretende. Es relacionarse con personas capaces que le pueden ayudar a que la empresa crezca. Desde hace 30 años, su asesor y mentor fue, es y

seguirá siendo, el dueño de la primera empresa en donde trabajó, a quien aún le comparte sus nuevos proyectos.

Propensión al riesgo y tolerancia a la ambigüedad. La experiencia con los años y el análisis de precios unitarios de las obras es la mejor combinación para asegurar que tiene que ganar. No arriesga, prefiere no hacer la obra en caso de echar de ver que pudiera perder dinero. Tampoco acepta arriesgar su capital prestándolo para campañas presidenciales (a nivel municipal). Otras constructoras “prestan” su capital para eventos políticos y, luego, no lo recuperan.

CONCLUSIONES

Contribuir al logro de las metas que se propusieron en la empresa constructora familiar a través de la reestructuración organizacional, es la finalidad del presente trabajo, dado que la importancia de la salud en las organizaciones reside en la detección, evaluación y control de los factores físicos o psicológicos en el ambiente laboral, para preservar la salud y bienestar de los empleados.

En este trabajo pude mejorar mi relación humana que tenía con la familia y al mismo tiempo con los trabajadores de la constructora. Gracias a las sesiones de *coaching* aplicadas a la empresa constructora se pudo generar el diagnóstico de la situación de la empresa y así poder darles propuestas de mejora. En estas sesiones aprendí a desenvolverme en un ambiente laboral y conocer mi fuerzas y debilidades y como mejorar mi conocimiento como *coach* para poder ejercerlo de manera profesional en un futuro.

Por la naturaleza trabajo, fue vital la colaboración de los trabajadores y los hijos del dueño en todo el proceso del recopilación de datos, por lo que las técnicas de investigación cualitativa permitieron el acercamiento e interacción con los participantes del estudio, en donde expresaron sus inquietudes y percepciones sobre los acontecimientos en la empresa donde laboran, logrando con ello la detección de las oportunidades de mejora.

La intervención saco a la luz los problemas que ya existían por lo tanto fue pertinente intervenir de manera directa como un agente externo (*coach*) para dar solución a los problemas y tratar de sacar adelante la empresa constructora.

Los principales resultados obtenidos en el diagnóstico de la empresa constructora son: ausencia de delimitación de funciones; reglamento interno y objetivos no establecidos; autoridad centralizada y resistencia al cambio (especialmente en el dueño), duplicidad de trabajo, ausencia de coordinación para el cumplimiento de los objetivos; falta de supervisión, capacitación, reconocimiento y retroalimentación a los trabajadores, inexistencia de roles, entre otros.

Se rediseño el organigrama a partir de las necesidades de la empresa constructora y buscando áreas de mejora. El diseño horizontal permitirá descentralizar el trabajo y el

control de la empresa, delegando responsabilidades a otras personas en nuevos puestos de trabajo.

La resistencia al cambio se refiere a los comportamientos de los empleados para desacreditar, retrasar o impedir la ejecución de un cambio laboral, no todos los cambios enfrentan resistencia, pues algunos son propiciados por la iniciativa de los empleados, ya que existe el deseo de experimentar nuevas cosas (Newstrom, 2011).

El carácter de los hijos y el dueño obstaculizaba la implementación de las mejoras en la constructora, la falta de comunicación creaba malos entendidos y fracturas en la relación padre-hijo. La resistencia al cambio recaía en el padre/dueño, al no querer mejorar su empresa, esta empezó a decrecer y a tener problemas económicos, familiares y personales.

La toma de decisiones se presenta solo en el dueño y no involucra a los demás, es por eso que los hijos dejaron de darle importancia a la mejora de la empresa ya que en repetidas ocasiones de presentaron propuestas para mejorar la calidad de servicio y una mejor administración y aun así el dueño optó por no aplicar dichas propuestas y quedarse en un estado conformismo.

La reestructura de la constructora si es viable y no requiere inversión financiera pero si de apertura al cambio. La reestructuración de la constructora trae consigo la identificación de cada colaborador en un organigrama creando personal más efectivo y con más motivación.

Al mejorar la parte administrativa y de obras en empresa constructora se logrará tener mejor control de la maquinaria y equipo, costos, personal de trabajo, proveedores y clientes potenciales, así se podrá saber efectivamente cuando que tanto ha mejorado la empresa.

Una organización sana tiene un fuerte sentido de su propia identidad y misión y la apropiada capacidad para adaptarse con rapidez al cambio. Por ello, su eficacia se refleja en su capacidad para sobrevivir, adaptarse y mantenerse, desarrollándose independientemente de las funciones concretas que lleve a cabo, enfrentándose con su medio, obteniendo la adecuada información y procesándola en forma útil para lograr con el mínimo costo el máximo grado de beneficios en su misión o producción (Guizar, 2013).

En las propuestas de rediseño se implementó una estrategia (bitácora) de intercomunicación para poder resolver asuntos, dudas, o problemas que surgen a partir del dialogo dándole

seguimiento a estos y soluciones. Comprometiendo al dueño y trabajadores asistir semanalmente las reuniones.

Otra propuesta es establecer un control de inventario de maquinaria y equipo, facilitando el manejo de estas y conociendo si están disponibles o no, o en mantenimiento ya sea preventivo o por falta de una pieza que se está consiguiendo. Esto beneficiara dando al encargado del inventario conocer el estado de la maquinaria.

Una de las fuerzas impulsoras manifestadas en la empresa es la conciencia sobre la necesidad del cambio, ya que los hijos opinaron, mediante las sesiones de *coaching*, que era urgente y necesario un cambio por el bienestar de la empresa y de ellos mismos. Así mismo expresaron su entusiasmo por la aplicación de las sesiones y el proyecto de cambio planeado, por lo que se contó con su disposición y apoyo para el logro del mismo.

Algunas de las fuerzas restrictivas detectadas para el proyecto de cambio recaen en la actitud y compromiso hacia el proyecto por parte del dueño, debido a su carácter y su resistencia al cambio, así como su ausencia frecuente de la oficina, por lo que las reuniones y autorizaciones necesarias se retrasaban. Esto causaba pérdida de clientes potenciales, contratos y trabajadores.

BIBLIOGRAFIA

- Acosta, D. (2002). *Reducción y gestión de residuos de la construcción y demolición*. Trillas: México.
- Álvarez-Gayou, J.L. (2005). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. Paidós: México.
- Arcudia, A. (2005). La empresa constructora y sus operaciones bajo un enfoque de sistemas. *Ingeniería*, (9), 25-36.
- Asociación Española de Coaching. (2015). El coaching. España. AEC, consultado el 12 de agosto del 2019. Disponible en: <http://www.asescoaching.org/el-coaching/>
- Audirac, C. C. A, De León, E. V., Domínguez, G. A, López, G. M. E. y Puerta, N. L. I. (1994). *ABC del desarrollo organizacional*. Trillas: México.
- Audirac, C. C. A. (2007). *Desarrollo organizacional y consultoría*. Trillas: México.
- Barroso, F. (2005). Comunicación y desempeño organizacional. Aplicación de los enfoques cualitativo y cuantitativo en empresas constructoras pequeñas, Campeche, México el 4 de Enero del 2005.. *Memoria del X foro de investigación internacional*, (2), 9-12.
- Belausteguigoitia, I. (2012). *Empresas Familiares: Dinámica, equilibrio y consolidación*. Mc-Graw-Hill: México.
- Bianconi, S. (2015). Características generales de la arquitectura de Valle de Bravo, Septiembre, <http://susanabianconi.blogspot.com/2015/11/valle-de-bravo.html>
- Burke, W. (1994). *Organization Development: A Process of Learning and Change*. Reading, MA, Addison-Wesley, Massachusetts. Mc-Graw-Hill: United States.
- Burke, W. y Hornstein, H. (1972). *The social Technology of Organizational Development*, Learning Resources Corporation, Fairfax: United States
- Cámara Nacional de la Industria de la Construcción. (CMIC, 2017) Consultado el 28 de Mayo de 2019. Disponible en: http://www.cmic.org.mx/cmic/ceesco/2017/Situaci%C3%B3n%20Actual%20y%20Perspectivas%20de%20la%20Industria%20de%20la%20Construcci%C3%B3n%20en%20M%C3%A9xico_22052017.pdf
- Cámara Nacional de la Industria de la Construcción. (CMIC, 2017) Consultado el 28 de Mayo de 2019. Disponible en: http://www.cmic.org.mx/cmic/ceesco/2017/Reporte%20CEESCO%20de%20la%20Industria%20de%20la%20Construcci%C3%B3n%2012_17.pdf
- Cano, O. (2015). Modelo de gestión logística para pequeñas y medianas empresas en México. *Contaduría y Administración*. (60), 181-203.

- Etkin, J. y Schvarstein, L. (Castillo, V.M (2013). *Teorías de las Organizaciones*. Trillas: México.
- Colomo, P. Casado, L. (2006). Mentoring & Coaching. It Perspective. *Journal of Technology Management & Innovation*, (1), 131-139.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Mc-Graw-Hill: Colombia.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill: México.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mc-Graw-Hill: México.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. Mc-Graw-Hill: México.
- Collerette, P. y Delisle, G. (2001). *La planificación del cambio*. Trillas: México.
- Colomo, P. Casado. y Delisle, G. (2006). Mentoring & Coaching. It Perspective. *Journal of Technology Management & Innovation*, (2), 131-139.
- CONAGUA. (2008). Presa Valle de Bravo. Consultado el 23 de Julio del 2019. Disponible en: <https://app.conagua.gob.mx/spr/vbravo.html>
- CONEVAL. (2015). Informe anual sobre la situación de pobreza y rezago social. Consultado el 23 de Julio del 2019. Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/42747/Mexico_110.pdf
- Cross, M. (1991). *Estructura empresarial*. Legis: Colombia.
- Cummings, T. G. y Worley, C. G. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. Cengage Learning: México.
- Cummings, T. G. y Worley, C. G. (1993). *Organization Development and Change*. West Company. St. Paul: United States.
- Daft, R. (1992). *Teoría y diseño organizacional*. Cengage Learning: México.
- Dávila, C. (1985). *Teorías organizacionales y administración*. Mc-Graw Hill: Bogotá.
- De Faria, M. (2014). *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. Limusa: México.
- Dessler, G. y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos*. Pearson: México.
- Ding, O. (2008). Caracterización de impactos ambientales en la industria de la construcción. Consultado el 29 de Julio del 2019. Disponible en: <https://www.360enconcreto.com/blog/detalle/impactos-ambientales-en-la-industria-de-la-construccion>
- Duhne, C. (2007). *Coaching ejecutivo: una opción práctica para lograr el desarrollo de la gente*. Trillas: México.
- Espinoza, J. (2011). *Desarrollo organizacional*. Pearson: México.

- Espinoza, Q. (2011). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *La fuente de ideas del ejecutivo*. (2), 50-63.
- Etkin, J. y Schvarstein, L. (2000). *Identidadde las organizaciones. Invarianza y cambio*. Paidós: Argentina.
- Fernández, O. (2006). Los Recursos Humanos en las Pymes: Análisis empírico de la formación, rotación y estructura de propiedad. *Cuadernos de Gestión*, (4), 111-123.
- Fernández, Z. (2009). La empresa familiar y la creación de valor. En: Menguzzato, M. (directora). *La dirección de empresas ante los retos del Siglo XXI*. Universitat De Valencia: Valencia. 619-628.
- Fonseca, A.M, (2017). Diseño y propuestas de implementación de un modelo para gerenciar la estrategia para las empresas sociales del Estado de Bogotá, D.C. Tesis del proyecto curricular de Maestría en Ingeniería Industrial. Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Facultad de Ingeniería. Colombia.
- Franklin. B. (2009). *Organización de empresas*. Mc-Graw-Hill: México.
- French, W. L.; Bell, C. H. y Zawacki, R. A. (2007). *Desarrollo organizacional: transformación y administración efectiva del cambio*. McGraw-Hill: México.
- Frixione, D. (2003). *Autodiagnostico de pequeñas y medianas empresas*. Limusa: México.
- Funes, C. Yolanda, R. (2003). El valor del capital humano. *Contaduría y Administración*, (2), 51-53.
- Gallarzo, M. (2011). *Desarrollo organizacional*. Pearson: México.
- Garzón, C. M. A. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Paidós: Bogotá.
- Goldvarg, D. (2018). *Competencias de coaching aplicadas. Con estándares internacionales*. Garnica: México.
- Gómez, G. (1997). *Sistemas Administrativos*. Mc-Graw-Hill: México.
- González, M. (2012). *Coaching en acción: herramientas de intervención*. Trillas: México.
- Guizar, R. (2013). *Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones*. Mc-Graw-Hill: México.
- H. Ayuntamiento de Valle de Bravo. (2019). Sociedad y Gobierno. Consultado el 4 de Agosto del 2019. Disponible en: <http://www.valledebravo.gob.mx/>
- Hackman, R. y Oldham, G. (1976). Motivation through the Design of Work. *Test of a Theory. Organizational behavior and human performance*, (16), 250-279.
- Hall, R. H (1996). *Organización, estructuras, procesos y resultados*. Dossat: Madrid.
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Solcum, J. (2005). *Administración. Un enfoque basado en competencias*, 10ª edición. Mc-Graw-Hill: México.

- Henry, M. (2000). El desarrollo organizacional como facilitador del cambio, *Estudios Gerenciales*, (77), 13-25.
- Hernández, J. (2003). El placer de ser consultor. *E-Semanal*, 21(577), 1-5.
- Hernández, J. A. Gallarzo, M. y Espinoza, J. J. (2011). *Desarrollo organizacional*. Pearson: México.
- Hernández, S. (2017). ¿Cómo dar retroalimentación a tus empleados? Consultado el 28 de Agosto del 2019. Disponible en: <https://www.elfinanciero.com.mx/management/como-dar-retroalimentacion-a-tus-empleados>
- Hernández, S. (2012). *Administración*. Mc-Graw- Hill: México.
- Horcasitas, M.E. (2001). *La competitividad de la industria de la construcción*. Fundación ICA: México.
- Hornung, S. (2007). Active on the job proactive in change: how autonomy at work contributes to employee support for organizational climate. *The Journal of Applied Behavioral Science*, (43), 401–426.
- INAFED. (2019). Enciclopedia de los municipios del Estado de México. Consultado el 9 de Julio del 2019. Disponible en: <http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM15mexico/municipios/15110a.html>
- International Association of Coaching. (2016). Certificates. United States of America. Consultado el 11 de Agosto del 2019. Disponible en: <https://certifiedcoach.org/>
- Johnson, D. (1999). *El aprendizaje cooperativo en el aula*. Paidós: Argentina.
- Jones, G.R. (2013). *Teoría organizacional: diseño y cambio en las organizaciones*. Pearson: México.
- Katz, D. y Kahn, R. (1986). *Psicología Social de la Organizaciones*. Trillas: México.
- Keith Davis and John W. Newstrom. (2001). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. McGraw-Hill: México.
- Kemmis, S. y McTaggart, R. (1988). *Cómo planificar la investigación-acción*. Laertes: Barcelona.
- Kerber, K. W. (2010). Intervention and organizational change: Building organizational change capacity. *EBS Review*, (27), 9–21.
- Kilburg, R. (1996) Facilitating Intervention Adherence in Executive Coaching. A Model and Methods, *Consulting Psychology Journal. Practice and Research*, (53), 251-267.
- Kotter, J. y Rathgeber, H. (2007). *Nuestro tímpano se derrite: cómo cambiar y tener éxito en condiciones adversas*. Norma: Colombia.

- Kotter, J.P (1979), Leading change: A conversation with John P. Kotter, *Strategy & Leadership*, (25), 18-23.
- Kotter, J.P. (1996). *El líder del cambio*. Mc-Graw-Hill: México.
- Kliksberg, B. (1996). *El Pensamiento Organizativo. De los dogmas a un nuevo paradigma gerencial*. Tesis: Universidad de Buenos Aires, Argentina. Programa de Investigación científica.
- Krieger, M. (2014). *El Proceso de Investigación. Acción en el Desarrollo del Planeamiento Estratégico Participativo de Organizaciones Públicas*. Paidós: Colombia.
- Launer, V. (2008). *Practicas del Coaching*. Empresarial: España.
- Liao, J., Welsch, H. and Stoica, M. (2003). Organizational Absorptive Capacity and Responsiveness: An Empirical Investigation of Growth Oriented SMEs. Entrepreneurship. *Theory and Practice, Fall* (3), 63-85.
- Likert. R (1971). *The career of resis Likert, Institute for social research*, Pearson: United States.
- Lippit, R.W.J y Wesley, B. (1958) *Dynamics of planned change*, Harcourt. Thomson Learning: United States.
- Liquidano, R. (2006). La gestión de recursos humanos en empresas de Aguascalientes. *Conciencia Tecnológica*, (31), 22-27.
- Longenecker, J., Moore, C. y Petty, W. (2001). *Administración de pequeñas empresas*. Thomson Learning: México.
- López, A. (2007). *La innovación de las personas como objetivo del coaching: una nueva filosofía para la empresa*. Pretice: México.
- López, S.A.; Contreras, S.R. y Molina, S.R. (2013). *La empresa familiar: como objeto de estudio*. Pearson: México.
- Lozano, C. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista EAN*, (2), 127–144.
- Luhmannm, N. (2010). *Organización y decisión*. Heder: México.
- Lussier, R. (2011). *Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. Cengage: México.
- Macanzaga, J. (2007). *Organización basada en procesos*. Alfaomega: México.
- Martínez. C. (2012). Administración de Organizaciones. *Revista Estudios Gerenciales*, 3^a Edición, 212-222.
- Melinkoff, R (1987). *Los Procesos Administrativos*. Contexto: Caracas.
- Miedane, T. (2004). *Coaching para el éxito*. Urano: México.
- Mikawi, M. A. (2007) Sustainable developemte in construction, Sustainable Construction Material and Technologies. *Caventry Supplementary Proceeding*, (2), 110-121.

- Mintzberg H, (1988) *Estructuras Organizativas*, Mc-Graw-Hill: México.
- Mitchell, W. C. (1946) *Measuring Business Cycles*. NBER: United States.
- Mora, E. (2014). Declive organizativo, fracaso y reestructuración organizacional en empresas colombianas. *Cotaduría y Administración*, (59), 235-260.
- Muradep, L. (2009). *Coaching para la transformación personal*. Granica: Buenos Aires.
- Navarro, J. (2001). Las organizaciones como sistemas abiertos alejados del equilibrio. Tesis de doctorado no publicada. Universidad de Barcelona: España. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/262562333_Las_Organizaciones_como_Sistemas_Abiertos_Alejados_del_Equilibrio
- Neubauer, F. y Lank, A.G. (2003). *La empresa familiar: Cómo dirigirla para que perdure*. Deusto: España.
- Nogales, L.F. (2007). *La empresa familiar y los nuevos retos de gestión*. EOI: México.
- Pariante, J. (2001). *Teoría de las organizaciones: un enfoque de metáforas*. Porrúa: México.
- Pérez J. (1996) Introducción a la dirección de empresa: organización humana. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión* (2), 36-38.
- Pérez, M.A.I. (2012). El modelo de la empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales. Consultado el 29 de Agosto del 2019. Disponible en: https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2012/06/3C-Empresa_3.pdf
- Pinto, M.E. (2012). *Desarrollo organizacional*. Red Tercer Milenio: México.
- Plan de Desarrollo Municipal de Valle de Bravo. (2019). *Gaceta Municipal*. Consultado el 19 de julio del 2019. Disponible en: <http://www.valledebravo.gob.mx/pdf/GACETA%201%20MARZO%202019%20PDMVB%202019-2021%20FINAL.pdf>
- Poo, A. (2003). *El sector de la construcción en México*. Porrúa: México.
- Porras, J. y Robertson, P. (1992). *Organizational Development: Theory, Practice and Research in Consulting* Psychologist Press, *Consulting Psychologists Press*, (2) 76-87.
- Porter, M. (1986). *Ventaja Competitiva*. C.E.C.S.A.: México.
- Prahalad, (2010) Why is it so hard to tackle the obvious? *Harvard Business Review*, (88), 36-38.
- Reese, L., Kroesen, K. y Gallimore, R. (1999). Cualitativos y cuantitativos, no cualitativos vs cuantitativos. En: *Tras las vetas de la investigación cualitativa. Perspectivas y acercamiento desde la práctica*. Mejia, R. y Sandoval, S.A. (coords). ITESO: México. 36-76.
- Richard, T. (1991). *Managing on the Edge: How the Smartest Companies Use Conflict to Stay Ahead*, Pearson: México.

- Robbins, P. y Judge, A. (2009). *Organizational behavior*. Pearson: México.
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento organizacional*. Pearson: México.
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2010). *Administración*. Pearson: México.
- Robles, R. (2013). Estructura y desempeño del sector de la construcción en México. *De La Realidad Mexicana*, (3), 105-116.
- Robles, C. y Marcelino, M. (1012). *Empresas familiares. ¿Competitivas o exitosas?* IPN: México.
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico organizacional*. Alfaomega: Chile.
- Rubli, F.K. (16 de septiembre de 2011). "Avándaro 1971. A 40 años de Woodstock en Valle de Bravo". Nexos. Consultado el 20 de octubre del 2019. Disponible en: <http://cultura.nexos.con.mx/?p=1943>
- Sánchez, A.G. (2009). El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales. *Anales de documentación* (12), 245-246.
- Sandoval, D. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, (30), 162-171.
- Secretaria de Turismo. (2019). Valle de Bravo, México. Consultado el 24 de Junio de 2019. Disponible en: <http://www.sectur.gob.mx/gobmx/pueblos-magicos/valle-de-bravo-mexico/>
- SEDAGRO. (2012). Plan estratégico para la recuperación ambiental de la Cuenca Amanalco-Valle de Bravo: Actualización. Consultado el 29 de Junio del 2019. Disponible en: https://agua.org.mx/wp-content/uploads/2014/05/Plan_cuenca_Amanalco_Valle_de_Bravo.pdf
- Sketch, E.; Johnson, J. y Casella, J. (2001). Mentoring and coaching help employees grow. *HRfocus*, (78), 11-15.
- Solís, C. (2009). La administración de los materiales en la construcción. *Revista Académica de la FI-UADY*, (13), 61-71.
- Soto, M. (2013). La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación. *Revista Contaduría y Administración*, (58), 135 171.
- Suarez, C. (2016). *Administración de empresas constructoras*. Limusa: México.
- Taylor, F y Fayol. (1972). *Principios de la Administración Científica*. Mc-Graw-Hill: México.
- Taylor, J. Bogdan, R. (2013). *Introducción a los métodos cualitativos*. Paidós: México.
- Treviño, R. R.N. (2010). *Empresas familiares: estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. Pearson: México.
- Valencia, J.L (2006). *Modelo de cambio organizacional para maximizar los resultados en una empresa del sector público*. McGraw-Hill: México.

- Weiss, T. & Kolberg, S. (2003). *Coaching competencias and corporate Leadership*. St. Lucie Press: United States.
- Wendell L. French. (2007). *Desarrollo Organizacional. Transformación y administración Efectiva del Cambio*. Mc-Graw-Hill: México.
- Whytey, W. F. y Hamilton, E.L. (1964). *Action Research for Management*. Dorsey: United States.
- Yves M. (1992). *Las políticas públicas*. Limusa: Barcelona.
- Zawacki, R. (2007). *Desarrollo organizacional transformación y administración efectiva del cambio*. McGraw-Hill: México.
- Zemmelman, H. (1997). *Conocimiento y sujetos Sociales*. Mc-Graw-Hill: México.

ANEXO. REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

De acuerdo a Ley Federal del Trabajo (LFT) en el artículo 422, el reglamento interior de trabajo “es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento”.

El reglamento interior de trabajo es el documento que le da efectividad al contrato laboral, porque mientras en este último se establecen los derechos y las obligaciones de las partes en la prestación del servicio subordinado; en el reglamento se define cómo deben cumplirse cada uno de esas prerrogativas y deberes (Gama, 2017). Reconociendo la importancia que tiene el reglamento interior de trabajo para las empresas, se propone elaborar el reglamento de la pyme familiar constructora (figura 5.7).

El artículo 423 de la Ley Federal del Trabajo establece el mínimo de requisitos que debe contener el Reglamento, que son los siguientes:

- I. Horas de entrada y salida de los trabajadores, tiempo destinado para las comidas y periodos de reposo durante la jornada.
- II. Lugar y momento en que deben comenzar y terminar las jornadas de trabajo.
- III. Días y horas fijados para hacer la limpieza de los establecimientos, maquinaria, aparatos y útiles de trabajo.
- IV. Días y lugares de pago.
- V. Normas para el uso de los asientos o sillas a que se refiere el artículo 132, fracción V.
- VI. Normas para prevenir los riesgos de trabajo e instrucciones para prestar los primeros auxilios.
- VII. Labores insalubres y peligrosas que no deben desempeñar los menores y la protección que deben tener las trabajadoras embarazadas.
- VIII. Tiempo y forma en que los trabajadores deben someterse a los exámenes médicos, previos o periódicos, y a las medidas profilácticas que dicten las autoridades.
- IX. Permisos y licencias.
- X. Disposiciones disciplinarias y procedimientos para su aplicación. La suspensión en el trabajo, como medida disciplinaria, no podrá exceder de ocho días. El trabajador tendrá derecho a ser oído antes de que se aplique la sanción.
- XI. Las demás normas necesarias y convenientes de acuerdo con la naturaleza de cada empresa o establecimiento, para conseguir la mayor seguridad y regularidad en el desarrollo del trabajo.