



ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACION

UNIDAS SANTO TOMAS

SECCION DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACION

**Análisis de estructura organizacional para la empresa HYDROMEX,
en las áreas de ventas y comercialización.**

T E S I S

Para obtener el grado de Maestro en Ciencias con Especialidad en

Administración de Negocios

Presenta:

C.P. Daniel Alejandro Domínguez Castro

Director de Tesis:

DR. Edgar Oliver Cardoso Espinosa

México, D.F.

FEBRERO 2015



SIP-14

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de MÉXICO, D. F. siendo las 12:30 horas del día 06 del mes de FEBRERO del 2015 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA E. S. C. A. para examinar la tesis de grado titulada:

"ANÁLISIS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA HYDROMEX EN LAS ÁREAS DE VENTAS Y COMERCIALIZACIÓN"

Presentada por el alumno:

DOMÍNGUEZ
Apellido paterno

CASTRO
Apellido materno

DANIEL ALEJANDRO
Nombre(s)

Con registro:

A	1	1	0	5	0	4
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de

MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **SU APROBACION DE LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Director de tesis

DR. EDGAR OLIVER CARDOSO ESPINOSA

DRA. MARÍA TRINIDAD CERECEDO MERCADO

M. EN C. ARTURO EVENCIO VELÁZQUEZ GONZÁLEZ

DR. JOSÉ ROBERTO RAMOS MENDOZA

M. EN C. MARTÍN GONZÁLEZ GARCÍA

EL PRESIDENTE DEL COLEGIO

DRA. MARÍA TRINIDAD CERECEDO MERCADO
 INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
 E.S.C.A. SAINTO TOMÁS
 SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México, D.F. el día **17** del mes de **Febrero** del año 2015, el que suscribe **DANIEL ALEJANDRO DOMÍNGUEZ CASTRO** alumno del Programa de **MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**, con número de registro **A110504**, adscrito a la **ESCA UNIDAD SANTO TOMÁS**, manifiesto que es el autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección de la **DRA. MARÍA TRINIDA CERECEDO MERCADO** y cede los derechos del trabajo titulado **“ANÁLISIS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA “HYDROMEX”, PARA DESARROLLO DE PLAN EN LAS ÁREAS DE VENTAS Y COMERCIALIZACIÓN”**, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del (de la) autor(a) y/o director(es) del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a las siguientes direcciones **dadc1977@hotmail.com** Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Daniel Alejandro Domínguez Castro

Nombre y firma



AGRADECIMIENTO

A Dios por estar a mi lado.

A mis padres por todo su amor, su paciencia y apoyo incondicional que me dieron para cumplir un paso más. Gracias

A mis hermanos por su comprensión y ayuda.

A cada uno de mis Tíos, primos y en especial a la Tía Mimí y Abuela Chólita por todo su apoyo y amor que me dieron para seguir cumpliendo cada sueño.

Gracias a mi Tío Trino y Mi Tía Inés por confiar en mí y abrirme las puertas de su hogar y su negocio para lograr mi proyecto.

A Leticia Lepe que con su ánimo y aportaciones me ayudaron a cumplir un sueño más.



A la Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás por haberme acogido dentro de sus instalaciones, en las cuales tuve la fortuna de haber escuchado a docentes valiosos en la vida académica

DR. Edgar Oliver Cardoso Espinosa quien siempre dispuesto a dar lo mejor, logró encaminarme en el desarrollo de este gran proyecto gracias por su conocimiento y tiempo.

DRA. María Trinidad Cerecedo Mercado por su apoyo.

M. EN C. Martín González García por sus atenciones.

Y a todos y cada uno de los que laboran en HYDROMEX por su ayuda y apoyo para realización de este trabajo.

Daniel Alejandro Domínguez Castro



ÍNDICE

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS	2
CARTA CESIÓN DE DERECHOS	3
AGRADECIMIENTO	4
RELACIÓN DE CUADROS, GRÁFICAS E ILUSTRACIONES	9
RESUMEN	11
ABSTRACT	12
INTRODUCCIÓN	13

CAPÍTULO I

CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN

1. ANTECEDENTES	15
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	16
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.3 OBJETIVO DEL ESTUDIO	18
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	19
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
1.4 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	19
1.5 JUSTIFICACIÓN	20



CAPÍTULO II

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	21
2.1 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	22
2.2 DISEÑOS ORGANIZACIONALES CONTEMPORÁNEOS	24
2.3 ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	25
2.4 MANUAL DE FUNCIONES	29
2.5 VISIÓN, MISIÓN, VALORES	31
2.6 TIPOS DE ORGANIZACIÓN	34
2.7 TRABAJO EN EQUIPO	37
2.8 PLAN	38
2.9 ESTRATEGIA	44
2.10 PLANEACIÓN ESTRATEGICA	47
2.11 CUADRO DE MANDO INTEGRAL	49
2.12 TABLEROS DE COMANDO: BALANCE SCORECARD	50

CAPÍTULO III

HYDROMEX

3. LA EMPRESA HYDROMEX S.A. DE C.V.	62
3.1 HISTORIA DE LA EMPRESA HYDROMEX	64
3.2 ORGANIZACIÓN	66
3.3 VISIÓN, MISIÓN, FILOSOFÍA Y VALORES	67
3.4 CLIENTES	68
3.5 COMPETENCIA	69
3.6 VENTAS	69



CAPÍTULO IV

4. PROBLEMÁTICA	71
4.1 PROBLEMÁTICA (PREDIAGNOSTICO)	71

CAPÍTULO V

5. ANALISIS DE LOS RESULTADOS	87
1er PROPUESTA	90
2da PROPUESTA	94
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	95
GLOSARIO	96
REFERENCIAS	98

ANEXO

CUESTIONARIO	101
--------------	-----



RELACIÓN DE CUADROS, GRÁFICAS E ILUSTRACIONES

CUADRO 1	Traduciendo la misión en resultados	52
CUADRO 2	Perspectiva de negocio	54
CUADRO 3	Objetivos organizacionales	56
CUADRO 4	Mapa estratégico	57
CUADRO 5	Componentes de Cuadro de mando integral	58
CUADRO 6	Propósito de las iniciativas estratégicas	61
CUADRO 7	Opinión de gerencia vs empleados	63
CUADRO 8	Incremento de personal	65
CUADRO 9	Estructura de Hydromex	67
CUADRO 10	Operacionalización de variables	73
CUADRO 11	Opinión de los empleados de su jefe inmediato	86
CUADRO 12	Liderazgo	87
CUADRO 13	Estructura Organizacional	88
GRÁFICA 1	¿Especificación de actividades en la organización?	75
GRÁFICA 2	¿Tú desempeño tiene relación con la experiencia?	76
GRÁFICA 3	¿Recibes capacitación dentro de la empresa?	77
GRÁFICA 4	¿Conoces los procesos de trabajo?	78
GRÁFICA 5	¿Usted toma decisiones en su departamento?	79
GRÁFICA 6	¿Se siente valorado en la organización?	80
GRÁFICA 7	¿Toman en cuenta sus propuestas?	81
GRÁFICA 8	Como es la confianza con su jefe inmediato	82
GRÁFICA 9	¿A propuesto nuevos proyectos?	83



GRÁFICA 10	¿Se atienden a los clientes en servicio postventa?	84
GRÁFICA 11	¿Se efectúan juntas para nuevos proyectos?	85
ILUSTRACIÓN 1	Sistema de planeación para nuevos negocios	42



RESUMEN

El presente proyecto es un estudio de campo que su finalidad es ayudar a HYDROMEX (empresa mediana, dedicada a la comercialización de filtros de aire para motor a diesel), a mejorar sus funciones internas y dar una propuesta concreta y funcional al área comercial.

Se trabajo por medio de entrevistas a los gerentes; la aplicación de cuestionarios a los empleados, con cada uno de estos elementos se logró capturar la percepción de ellos, la característica de la estructura organizacional y el funcionamiento que integra las ventas de la compañía.

La identificación de la problemática obligó a realizar un diagnóstico por medio de resultados de análisis de la información. Estos resultados presentaron evidencias de la limitación de su estructura organizacional que tiene un impacto directo en las funciones que se realizan.

La primera para regular el crecimiento de la empresa, en la que se consideró necesario identificar estrategias para la reestructuración de la organización funcional, de manera que se transforme en una entidad con las siguientes características: visión completamente estratégica (a largo plazo), integral donde los elementos sean interdependientes y sus elementos reaccionen a cualquier acción.

La segunda propuesta consiste en plantear estrategias para que los directivos conceptualicen y acepten que su administración esté dirigida al desarrollo de la organización y su departamento comercial, esto apoyara a la motivación, la integración del personal y su satisfacción, dando la dinámica que la compañía requiere para enfrentar los nuevos retos.



ABSTRACT

This project is a field study that its purpose is to help HYDROMEX (median company engaged in the marketing of air filters for diesel engine), to improve its internal functions and give a concrete and functional commercial area proposed.

We worked through interviews with managers; the application of tests to employees, with each of these elements captured the perception of them, the characteristic of the organizational structure and functioning that integrates the company's sales.

Identify the problem forced a diagnosis results through data analysis. These results showed evidence of limited organizational structure that has a direct impact on the functions they perform.

The first to regulate the growth of the company, which was considered necessary to identify strategies for restructuring the functional organization so that it becomes an entity with the following characteristics: vision completely strategic (long-term), integrated where interdependent elements and elements react to any action.

The second proposal is to propose strategies for managers to conceptualize and accept that his administration is directed to the development of the organization and its commercial department; this would support the motivation, the integration of staff and their satisfaction, giving the dynamics that the company requires to face new challenges.



INTRODUCCIÓN

Actualmente en México las Pymes son la columna vertebral de la economía del país, como sabemos las pymes corresponden a una unidad económica, que mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y Trabajo), persigue obtener un beneficio.

Se debe tomar en cuenta que las Pymes debe realizar periódicamente un análisis interno y externo para mejorar y presentar un desarrollo que permita tener beneficio a los accionistas y fomentando una mejor economía a las familias que laboran en ella y como consecuencia el crecimiento de nuestro país.

El punto inicial de este trabajo se enfoca a la estructura organizacional en el área de ventas y comercialización, la estructura se puede definir como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en las tareas distintas, considerando luego la coordinación de las mismas, conociendo la división de trabajo que predomina y coordinación de las diferentes áreas.

Por lo anterior y debido a su importancia, la presente tesis tiene como objetivo ayudar a una empresa a conocer su estructura, principalmente en las ventas y su comercialización de sus productos, esto con el fin de establecer orden e integración. Además de proponer diversas alternativas de cambio para seguir alcanzado su desarrollo y tener un mejor funcionamiento en su administración estratégica.

Para ello, el presente trabajo se divide de la siguiente forma:

El capítulo uno presenta la justificación, caracterización de la problemática, planteamiento y los objetivos de estudio (tanto general como los específicos).



El capítulo dos hace referencia a la investigación documental en relación con la estructura organizacional. Dentro de este apartado se encuentra su diseño, tipos de estructuras, elementos de la estructura organizacional, manual de funciones, visión, misión, valores, tipos de organización, trabajo en equipo, plan, estrategias, planeación estratégica y cuadro de mando especial.

El capítulo tres se describe los datos de la identificación de la empresa, historia, actividad comercial, y su operación actual, esto con el fin de conocer más a fondo su entorno actual.

El capítulo cuarto contiene el análisis de la opinión del Director General, los gerentes y empleados obteniendo por medio de cuestionarios, los cuales se desarrolló la problemática, de la cual se divide la estructura organizacional y la segunda que es las ventas y comercialización.

El capítulo quinto presenta el análisis de resultados que se obtuvieron de los resultados de los cuestionarios, y la información obtenida por cada uno de los empleados,

Finalmente se presentan dos propuestas basadas en la teoría, la primera relacionada para la estructura organizacional y la segunda enfocada al área comercial, esto con el fin de no perder de vista la sinergia de todas las partes y una estructura sólida.

Es importante mencionar la puesta en práctica de las propuestas contenidas en este trabajo no son descritas en el mismo, ya que el alcance de esta investigación solo es teórico, esto ayuda abrir camino a futuras investigaciones sobre la aplicación.



CAPITULO I

CARACTERISTICAS DE LA INVESTIGACIÓN

1. ANTECEDENTES

Este trabajo tiene la finalidad de ayudar a la empresa HYDROMEX, (Esta empresa se dedicada a la comercialización de filtros para motor a diesel), para dar inicio a nuestro proyecto es importante identificar al sector económico el cual la empresa se halla.

LOS SECTORES ECONÓMICOS SE DIVIDEN EN:

Sector Primario: Esta actividad corresponde a la agricultura, cría, explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza. Los estados reportados con mayor crecimiento son: Chihuahua, Guanajuato, Durango, Morelos y Aguascalientes.

Sector Secundario: Lo integra las actividades industriales (minería, generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final, construcción e industrias manufactureras). Los estados reportados con mayor crecimiento son: Baja California Sur, Guanajuato, Sonora, Jalisco y Chihuahua.



Sector Terciario: En cuanto a las actividades relacionadas con los servicios (comercio, transporte, correos y almacenamiento, información en medios masivos, inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles; profesionales, científicos y técnicos; alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas). Los estados reportados con mayor crecimiento son: Estados de México, Distrito Federal y Jalisco.

Una vez identificado cada uno de los sectores económicos, por las características de la empresa la cual se le va a llevar a cabo el proyecto, el sector al que nos estaremos dirigiendo será el sector terciario.

Actualmente la partición de cada uno de los sectores es: 62.4% el terciario, el sector secundario 34.4% y por último es sector primario 3.2%, esto nos indica que el segmento con mayor es el terciario, siendo también la columna vertebral de nuestro país (INEGI, 2014).

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Inicialmente HYDROMEX al tener la concesión de los productos, comienza a diversificar su mercado y empieza a tener un crecimiento en diferentes productos como: motores agrícolas, motores marítimos, motores para plantas generadoras de energía eléctrica y motores que se utilizan para equipo pesado.

Para 1989 la empresa creció y su mercado se expandió a nivel nacional, teniendo como resultado un crecimiento en sus instalaciones y en su personal, teniendo el primer problema ya que se empezaban a dar cuenta que el personal no estaba correctamente capacitado para las funciones que iba a desempeñar,



La única forma de iniciar su experiencia y conocimiento era de los eventos que se fueran suscitando y como desventaja no se tenía un documento que avalara su trabajo a desempeñar y a delimitar el mismo. Por lo tanto no contaban con una planeación estratégica que definiera cada puesto.

En los 90, tuvieron una alta rotación de personal y eso también les generaba perdidas por tener que invertir en personal que no se comprometía con la empresa y se tuvo personal que permanecía periodos cortos, el resultado que le generaba a la compañía eran resultados negativos en la productividad y generando estancamientos en las diferentes áreas.

La empresa tuvo que enfrentar las devaluaciones de los 80' y 94' que genero que la plantilla del persona disminuyera de 40 empleados a solo 15 empleados, para el 2007 Hydromex vuelve a tener un crecimiento en el mercado y para estar preparados y evitar las experiencias anteriores, es el momento que ellos estructuren correctamente cada área y estar preparados para enfrentar nuevos retos que hagan perdurar a la empresa.

Teniendo una estructura solida permitirá que cada área tenga un control adecuado y el resultado que mostrara la empresa generara la productividad que requieren y así apoyar a cada elemento que ingrese sin necesidad de invertir demasiado tiempo en entender como la empresa se mueve en el mercado y como sus controles permitirán un manejo más sólido en su estructura organizacional.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los empleados de HYDROMEX no tiene bien definido el trabajo que desempeñan, por lo tanto no tiene el conocimiento del alcance de su responsabilidad, sabes que el Director General es el responsable de todo, por lo tanto ellos consideran que es la única autoridad, no se tienen documentado cada función que ellos realizan, y el trabajo que desempeñan se va realizando conforme se presenten cada uno de los problemas al día.



Cada uno de los empleados se desarrolla conforme ellos consideren que es lo correcto, y ellos creen que con eso concluye su trabajo, si es que el director no solicita un informe de sus labores, dando como resultado una mala comunicación, y malos resultados, ya que eso lleva a la empresa a trabajar nuevamente con algo que ya se tenía concluido.

Ningún empleado tiene el conocimiento de la existencia de una metodología que apoye a darle solución o saber enfrentar con una respuesta lógica al trabajo que están desarrollando, esto genera una falta de coordinación en las áreas de ventas y compras, como lo hemos platicado desde un principio, lo fundamental es no tener inventarios sin movimiento que generen tener faltante de circulante.

Cuando el director general está reclutando a nuevo personal, el trata de encontrar gente con experiencia en el entorno de los filtros, y eso hace que no tenga un sistema adecuado para seleccionar a nuevos elementos, por lo tanto su toma de decisión es respecto a un criterio por la experiencia que le indica el entrevistado, una vez que se queda y aplica su experiencia, se genera otro punto de vista que puedes ser adecuado o no su contratación.

Los empleados indicaron que el trabajo no es proporcionalmente para todos, ya que se tienen labores más funciones más complicadas que hacen que no sea equilibrado el trabajo que desempeña cada trabajador.

1.3 OBJETIVO DEL ESTUDIO

La presente tesis tiene como objetivo ayudar a la empresa HYDROMEX a conocer los factores de la organización estructural, principalmente en el área de ventas y comercialización, que se ha vuelto complicado para establecer el orden, control e integración.



1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar la estructura organizacional de la Empresa HYDROMEX, para mejorar los procesos en el área comercial.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Estudiar la estructura de la Empresa HYDROMEX.

Determinar las estrategias aplicables para la empresa.

Diseñar planteamientos adecuados para el mejoramiento del área comercial.

1.4 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los factores en la estructura organizacional que inciden en el área comercial?



1.5 JUSTIFICACIÓN

Actualmente la función comercial ha ido ganando importancia dentro de las empresas, La competencia, los clientes y las condiciones del mercado afectan directamente el número de ventas de la empresa y, por lo tanto, a la cifra de beneficios y a su supervivencia, es importante el tener el conocimiento de los factores externos del mercado, tipos de competencia y el comportamiento del consumo.

El objetivo de mejorar el área comercial nos ayudara a regular todas las políticas comerciales de la empresa como son: objetivos, acciones concretas y calendarios donde se llevaran a cabo las funciones de cada uno de los elementos de área, esto nos ayudara a definir las variables que actualmente se tienen como: estudio de la situación actual del mercado, la planificación de objetivos y acciones concretas que se aplicarán.



CAPITULO I I

FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Se define como la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina. Por su parte, diseño organizacional es el proceso de evaluar la estrategia de la organización y las demandas ambientales, para determinar la estructura organizacional se le refiere como organigrama (Robbins, 2015).

Dentro de la estructura organizacional, se va creando los planteamientos, dirección y el control de los agentes, la elaboración y tácticas de las ventas, a su vez la comercialización es la realización de las actividades comerciales que orienta el flujo de bienes y servicios del productor al usuario, con el fin de satisfacer a los clientes y realizar los objetivos de la empresa.

Esto nos da la base para iniciar el organigrama, para saber cómo se irán coordinando cada una de sus actividades que conforma el área, como se sabe las empresas medianas y pequeñas tendrán estructuras de venta relativamente sencillas ya que esta integrará a toda la organización (Robbins, 2015).

En nuestro país existe un gran número de investigación dedicadas al tema, se sabe que se deben conocer aspectos muy específicos al considerar a las estructuras de las pequeñas y medianas empresas.



Para responder el cuestionamiento de esta tesis, se elaboró un análisis de las investigaciones que sustenten la mejor alternativa y así proponer una propuesta de mejora de la estructura organizacional a la empresa HYDROMEX, logrando una sinergia entre el dueño y empleados.

Esto lo dividimos en dos capítulos: el primero será la estructura organizacional y el segundo se desarrolla en estrategias y planes.

2.1 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para esta tesis se tomará algunos aspectos de Robbins de su libro de Administración, ellos comentan que el diseñar una estructura organizacional para apoyar el logro eficiente y eficaz de los objetivos organizacionales, los gerentes pueden decidir seguir diseñando organizaciones más tradicionales. (Robbins, 2015).

Robbins comentan que los enfoques tradicionales hacia la organización del trabajo están siendo cuestionados y reevaluados conforme los gerentes buscan diseños estructurales que den mejor apoyo y faciliten el trabajo de los empleados en las organizaciones.

Esto quiere decir que aquellas organizaciones que logren la eficiencia y la flexibilidad necesaria para cambiar el diseño de la organización, tendrán más alternativas para obtener el éxito en el ambiente de trabajo.

Podemos indicar también lo que menciona Kootz y Heinz, que la estructura organizacional debe seguir principios tales como:

Principio de la organización: El propósito de la organización es ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional.



Principio de la unidad de objetivos: La estructura de una organización es eficaz si le permite al personal contribuir a los objetivos de la empresa.

Principio de la eficiencia organizacional: Una organización es eficiente si está estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa con un mínimo de consecuencias o costos no deseados.

Ángulos de autoridad: La expresión “ángulo de autoridad” se emplea para hacer referencia al número de subordinados sobre los que un superior ejerce un control directo y efectivo.

División y especialización del trabajo: En aquellos casos, los más frecuentes en la vida de las empresas, en que las tareas son repetitivas y rutinarias, la división del trabajo entre varios individuos o grupos, especializadas en actividades concretas, permite centrar la atención en un número menor de operaciones o problemas, con los que se consigue un mayor rendimiento con un mismo esfuerzo.

Autoridad y jerarquía: La autoridad consiste, en palabras de Henry Fayol, en “el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecer”. Emparejada a la autoridad está la responsabilidad; el que ejerce la autoridad debe asumir la responsabilidad consecuente.

Podemos mencionar para el trabajo que se está llevando a cabo, que la empresa no cumple con el primer principio de organización, ni con el tercer principio que corresponde a la eficiencia organizacional (Koontx y Heinz, 1991).



2.2 DISEÑOS ORGANIZACIONALES CONTEMPORÁNEOS

Actualmente los gerentes de organizacionales contemporáneos descubren que estos diseños jerárquicos tradicionales con frecuencia son inadecuados para los ambientes cada vez más dinámicos y complejos que enfrentan. En respuesta a las exigencias del mercado que las organizaciones sean planas, flexibles, e innovadoras, los gerentes encuentran formas creativas para estructurar y organizar el trabajo para lograr que sus organizacionales sean más sensibles a las necesidades de clientes, empleados y otros grupos organizacionales (Hitt, 2006).

Estructura de equipos: En esta estructura toda la organización está integrada por grupos o equipos de trabajos. Esta más decir que corresponde al empowerment es decisivo en una estructura de equipo, porque no existe una línea de autoridad gerencial de los niveles superiores a los inferiores. Más bien, los equipos de empleados tienen la libertad de diseñar el trabajo en la forma que ellos consideren mejor, Sin embargo, los equipos también son responsables de todos los resultados de trabajo y rendimiento de sus áreas respectivas.

Estructura de matriz o proyectos: Otros diseños contemporáneos populares son las estructuras de matriz y de proyectos. La estructura de matriz es una estructura organizacional que asigna especialistas de diferentes departamentos funcionales para trabajar en uno ó más proyectos dirigidos por gerentes de proyectos.

Organización sin límites: Otro enfoque del diseño organizacional contemporáneo cuyo diseño no está definido ni restringido por los límites horizontales, verticales o externos impuestos por una estructura predeterminada. El término fue acuñado por Jack Welch, antiguo presidente de GE, quien deseaba eliminar los límites verticales y horizontales en GE y derribar las barreras externas entre la empresa y sus clientes y proveedores.



Organización que aprende: Es una organización que ha desarrollado la capacidad de aprender, adaptarse y cambiar continuamente. En una organización que aprende, los empleados practican la gestión de conocimiento, adquiriendo y compartiendo nuevos conocimientos en forma continua, y están dispuestos a aplicar esos conocimientos en la toma de decisiones o al desempeñar su trabajo.

2.3 ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Especificación de las tareas a realizar en cada posición de trabajo y agrupamiento de las tareas similares y/o relacionadas en departamentos, los que a su vez serán agrupados en unidades mayores que los contengan, de acuerdo a su especialización, similitud o vinculación de procesos y funciones. A este proceso se lo denomina departamentalización.

Fijación de los mecanismos de coordinación de las personas entre sí, por un lado y de las unidades o departamentos, por otro lado. Existen tres mecanismos de coordinación:

Adaptación mutua, o comunicación informal. Se logra a través del conocimiento de lo que cada uno debe hacer dentro de una lógica de decisiones programadas.

Supervisión directa: surge como consecuencia directa de la autoridad que establecerá y controlará qué, quién, cómo, cuándo y dónde debe hacerse algo.

Formalización o normalización: consiste en estandarizar actividades o atributos respecto de un proceso, producto o resultado. Se plasma a través de instrumentos como los manuales, los circuitos administrativos.



Determinación del sistema de autoridad. A través de éste se consolidarán:

- Los niveles jerárquicos;
- Los procesos de toma de decisiones;
- Las asignaciones de atribuciones (misiones y funciones); y
- Los alcances de las responsabilidades.

Las organizaciones poseen diferentes estructuras entre sí, y una misma organización puede ir cambiando su estructura, conforme evoluciona su número de integrantes, la especialización, el grado de concentración de la autoridad, etc.

Por lo tanto, la estructura puede ser modificada toda vez que las necesidades de la organización así lo requieran; debiendo guiarse por una lógica que permita el logro de la eficacia y eficiencia organizacional.

Toda organización, en función de su misión y objetivos y de acuerdo a determinados factores, como el contexto, la tecnología que emplea en sus actividades, su tamaño, etc., decidirá la forma particular de su estructura.

La elección de una u otra forma definirá la filosofía que guiará el accionar organizacional, que se materializará a través de su diseño institucional, dentro del cual sus participantes verán condicionados sus comportamientos, en función de las relaciones espacio-temporales que se verifican.

Para la determinación de los niveles o escalas jerárquicas, podemos utilizar el modelo de los autores clásicos, que representa la estructura de las organizaciones como un triángulo, habitualmente llamado “pirámide administrativa”, en el que se determinan tres niveles jerárquicos:



- Nivel superior o político
- Nivel intermedio, ejecutivo o directivo
- Nivel inferior, técnico u operativo

De esta manera, la estructura formal representa una cadena de niveles jerárquicos, o cadena escalar, superpuestos, formando una pirámide. En cada uno de estos niveles se presenta una división administrativa en la cual los superiores tienen autoridad sobre los subordinados que se encuentran en los niveles inferiores, aumentando la autoridad y la responsabilidad a medida que se asciende en la escala jerárquica.

En general, cuanto más grande es la organización, mayor es el número de subdivisiones en cada nivel de su estructura.

Existen tres aspectos fundamentales en la estructura:

- Cantidad de niveles jerárquicos.
- Normas o reglas para acotar las tareas.
- Centralización (o descentralización) de la toma de decisiones.

Lo que constituye las dimensiones de la estructura:

- Complejidad
- Formalización
- Centralización

Luego de analizar los puestos de la organización, se elaborará un proceso de síntesis, que permita la agregación de los puestos en unidades homogéneas, lógicas y consistentes.



La coordinación deberá conciliarse con la necesidad de la especialización. La falta de coordinación provoca conflictos, pérdida de control y una responsabilidad diluida por la separación entre autoridad y competencia y rechazo de la responsabilidad.

- Los dispositivos que contribuyen a la coordinación son:
- La autoridad;
- La coordinación entre departamentos, que puede lograrse a través de:
- Los comités
- El sistema de planificación
- El manual de organización
- Los procedimientos
- Las comunicaciones laterales
- Las reuniones
- Las funciones de asesoramiento
- Las unidades de proyectos especiales
- Delegación: autoridad y responsabilidad

Es el proceso por el cual una persona que posee una autoridad superior otorga a otra persona una autoridad específica que, al aceptarla se responsabiliza frente al superior por el cumplimiento de la tarea. (Volpentesta, 2002).

De esta definición surge que en este proceso la única responsabilidad que se transfiere es la relacionada con las cuestiones de eficiencia y operatividad, es decir, la ejecución de acciones tendientes a la realización de las tareas. Es decir, la responsabilidad que la función exige; así como la autoridad y los medios necesarios para que la persona pueda cumplir con lo que se le ha delegado, dentro de los límites establecidos.

Por ello, quien delega autoridad conserva la responsabilidad última, lo que significa que un administrador sigue siendo responsable, ante su superior, en



última instancia, por las acciones de sus subordinados a quienes se les ha delegado autoridad y transferido la responsabilidad operativa.

La descentralización no se aprecia en el organigrama, pues en éste sí podemos ver quién depende de quién, pero no alcanzamos a apreciar quién es quien toma las decisiones en la organización. Pues, además, en la toma de decisiones intervienen muchos aspectos informales. Por ejemplo, relaciones de parentesco, o el caso de directores de una misma línea jerárquica, pero que informalmente tienen distinto poder a la hora de tomar decisiones.

Las técnicas que a continuación se describen son utilizadas para representar la estructura de la organización, de modo tal que permita su rápida comprensión, facilitando el análisis y la exposición de los problemas que posee.

2.4 MANUAL DE FUNCIONES

Es el complemento escrito del organigrama y junto con él forma parte del manual de organización. De cada puesto de trabajo incluye:

Objeto: finalidad del sector de la organización.

Puesto: la descripción del cargo, y sus misiones y funciones básicas.

Responsabilidad: la descripción de las tareas por las cuales responde el sector.

Autoridad: quiénes dependen de él y de quién depende el sector.

Información: qué información debe generar y recibir el sector, y con qué grado de detalle y periodicidad.

Actualización: la especificación del procedimiento de actualización periódica y la revisión del manual de organización.



Se puede extender a todos los puestos y niveles del organigrama, teniendo en cuenta que a mayor cantidad de puestos y niveles, si es complejo, se hace más costosa su elaboración y si es muy detallado, se hace más difícil su revisión y actualización.

El manual de funciones es una parte clave del proceso de comunicación en la organización. Todas las personas que participan en la organización deben saber qué se espera de ellas en el desempeño de sus tareas.

El manual es indispensable para resolver problemas de superposiciones de funciones, responsabilidad y autoridad, asimismo facilita el proceso de capacitación e incorporación del personal.

Un factor considerado importante en el manual corresponde al organigrama ya queda una visión global de la organización, permite comparar ésta con otras organizaciones y aclara rápidamente las incongruencias, como las fallas de control, duplicación de funciones.

Parámetros a respetar en el diseño de organigramas: claridad, simplicidad y simetría (los niveles de igual jerarquía se ubican a la misma altura), teniendo siempre en cuenta que estos modelos deben cumplir con la finalidad de facilitar la comunicación entre las personas.

Actualmente las organizaciones están enfocadas a generar un beneficio económico primordialmente, dejando como segundo plano la selección de la estructura correcta en la evolución de la misma.



Se debe crear la visión donde la empresa enfrentara el cambio de trabajar paralelamente de ser una pequeña empresa a buscar el crecimiento que actualmente busca, Drucker⁸ comenta que las compañías se vuelven más críticas cuando una pequeña empresa empieza a crecer a mediana empresa, y después a una grande compañía. Si una pequeña compañía quiere crecer a una mediana, tiene que pensar de las dos formas en la pequeña empresa y en la mediana al mismo tiempo para enfrentar los diferentes obstáculos que se van presentando y así tomar la mejor decisión de un problema tanto sencillo como complejo.

Las empresas que inician no se enfocan a trabajar paralelamente, solo están enfocados a mantenerse, es por eso que debería implementar proyectos que los haga ver a futuro sus objetivos, para poder alcanzarlos es necesario la construcción de un esquema o modelo, que permita la interrelación e interacción de sus elementos.

Para iniciar el esquema o modelo debes conocer la estructura, está será la herramienta que le permita a la organización alcanzar sus metas, creando planes y proyectos que faciliten la obtención de los recursos que se requieren para seguir prosperando en el mercado.

En México no tenemos la cultura de estructurar correctamente las empresas que se crean, consideran que inicialmente se deben mantener, como segundo plano dejan la estructura y por lo tanto cuando crecen no conocen la función que desempeñan y por lo tanto es complicado crear estrategias y planes.

2.5 VISIÓN, MISIÓN, VALORES

Las organizaciones deben tener claramente articuladas las metas y objetivos para canalizar por toda la organización los esfuerzos de los individuos hacia fines comunes. Las metas o los objetivos también proveen medios para asignar recursos eficazmente.



Cuando una empresa está elaborando su primer plan estratégico se suele enfrentar, por primera vez, a la definición de las decisiones estratégicas de más largo alcance: los objetivos, la visión, el propósito estratégico (misión + visión) y los valores corporativos.

Como lo indica Chiavenato, la planeación estratégica y reorganización de la empres, se hace considerando optar por una estrategia organizacional corporativa que es un mecanismo que permite a la organización interactuar con el contexto ambiental, observando su comportamiento de manera dinámica y competitiva (Chiavenato, 2014).

La estrategia debe ser funcional como un programa para la consecuencia de objetivos, donde se debe tener una aprobación general y poder motivar e involucrar a todos los colaboradores de la organización. Debe difundirse y compartirse ampliamente para servir en las acciones de la organización.

Con eso proseguiremos a ver cada una de las partes de la estructura organizacional:

QUE ES VISIÓN:

De acuerdo a lo mencionado por Zepeda consiste en imaginar el futuro que se desea para la organización y sentir el poder de construirlo al paso de los años. Tener visión es saber soñar algo verdaderamente grande, retador, inspirador; es también comprender que sin la clara formación de una misión, objetivos, metas, valores, principios, lineamientos y políticas que orienten y animen al proceso y procedimiento de trabajo (Zepeda, 1999).



Una visión puede o no puede tener éxito, depende de si el resto sucede según la estrategia de la empresa las características de la visión son las siguientes:

Aunque las visiones no pueden ser medidas por un indicador específico que valore el grado en que están siendo alcanzadas, proporcionan una declaración fundamental de los valores, aspiraciones y metas de una organización.

Las visiones van, obviamente mucho más allá de los simples objetivos financieros que luchan por capturar tanto a las mentes como a los corazones de los empleados.

Debe evocar imágenes mentales poderosas y motivadoras (un slogan, un diagrama o imagen), cualquier cosa que enganche la atención, también enuncian tiempo presente, aunque se refiere al futuro, describe los acontecimientos esperados.

QUE ES MISIÓN:

Drucker afirma que plantear la pregunta “¿Cuál es nuestro negocio?”, es sinónimo de “¿Cuál es nuestra misión?” La declaración de la misión, una declaración duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar, es la declaración de la “razón de ser” de una empresa (Drucker, 1999).

La misión de una empresa es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; es el punto de partida para el diseño de trabajos de gerencia y, sobre todo, para el diseño de estructuras de dirección. Nada podría parecer más sencillo o evidente que saber cuál es el negocio de una empresa.



La respuesta a esta pregunta es la principal responsabilidad de los estrategas, pues sólo ellos u garantizar que esta pregunta reciba la atención que merece y que la respuesta tenga sentido y permita a la empresa determinar su rumbo y establecer sus objetivos (Siegel, 1994).

QUE SON VALORES:

Se entienden por valores de la empresa las creencias compartidas acerca de cómo deben ser las cosas en la organización y cómo se debe actuar. Su función básica es la de servir de guía en todas las conductas que suceden, ya sea la forma de concebir el liderazgo, de delimitar lo que está bien y lo que está mal, sobre todo como guía en la toma de decisiones.

Conviene tener presente, sin embargo, que aunque normalmente o los valores tendrían que seguirles las normas, y así sucede en muchas organizaciones, en otras –por el contrario- las normas explícitas son mínimas (Crespo, 2001).

2.6 TIPOS DE ORGANIZACIÓN

Organización: Es la estructura técnica de las relaciones que deben de existir entre las 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 señalados.

Las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, por tanto, dan lugar a una amplia variedad de **tipos de organizaciones**. Sin embargo, y luego de revisar literatura especializada en administración y negocios, considero que los principales tipos de organizaciones —clasificados según sus objetivos, estructura y características principales— se dividen en: 1) Organizaciones según sus fines,



2) organizaciones según su formalidad y 3) organizaciones según su grado de centralización.

ORGANIZACIONES SEGÚN SUS FINES

Es decir, según el principal motivo que tienen para realizar sus actividades estas se dividen en:

Organizaciones con fines de lucro: Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines (si no es el único) generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas.

Organizaciones sin fines de lucro: Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello.

Este es el punto donde llega este trabajo respecto a la estructura organizacional, se proseguirá al siguiente tema encontrado en la problemática que se vio en el segundo capítulo de la tesis.

HERRAMIENTAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS VENTAS Y COMERCIALIZACIÓN

La organización, funcionamiento y gestión de la empresa dependen, en buena parte, de la capacidad de decisión y de la calidad de las decisiones tomadas. La toma de decisiones se convierte en una tarea difícil de gran responsabilidad, y que genera tensiones e inseguridad en el decisor.



Sin embargo, no todas las decisiones tomadas son iguales; no es lo mismo decidir cuál va a ser el próximo producto a lanzar o el nuevo mercado en el que se va a ingresar. En consecuencia, la toma de decisiones no va a ser una tarea a realizar necesariamente por los altos directivos ya que éstos pueden y deben delegar las decisiones de menor trascendencia, con lo que la toma de decisiones se convierte en una tarea que se desarrolla en todos los niveles organizativos.

Es frecuente que se asimile el concepto de decisión con el de elección; así contemplada, la decisión es entendida como una elección entre varias alternativas. Esta aceptación puede inducir a un error en la comprensión del concepto por los motivos siguientes:

En primer lugar, no se trata de un acto aislado - la elección - sino que se trata de un proceso, este acto es en el que se materializa el resultado de un proceso que sigue un orden lógico y continuo que se plasma poco a poco en actos aislados que son las elecciones.

Por otro lado, siempre que se toma una decisión hay una finalidad, los medios para lograrla y un control para verificar que todo suceda con lo provisto.

Uno de los procesos actualmente es como los empresarios tienden más a ser ejecutivos que a ser redactores de propuestas. Frecuentemente están más en el campo de batalla -la acción directa del negocio- que detrás de las líneas planificando su ataque. Muchos de ellos tienen, además, dificultad a la hora de expresar con claridad conceptos básicos de negocios, que han relegado a menudo, a un plano secundario.

En consecuencia, una de las tareas más difíciles a las que se enfrenta es la preparación y redacción de un plan empresarial. Con independencia de la dificultad que su realización pueda plantear, un plan es absolutamente necesario para cualquier tipo de empresa.



2.7 TRABAJO EN EQUIPO

En la toma de decisión se debe tomar en cuenta el equipo de trabajo, ya que es un conjunto reducido de personas que muestran estabilidad en su permanencia con las otras, que tiene comunicación abierta, cara a cara, con alto nivel organización, normas muy flexibles que permiten trabajar coordinadamente, cuyas funciones están definidas.

Para crear equipos de trabajos sólidos es importante tomar en cuenta las siguientes características (Hellriegel, 2002):

- Misión clara, objetivos comunes y tareas aceptadas.
- Número reducido de personas.
- Organización y funciones definidas.
- Unicidad y totalidad.
- Compromiso personal.
- Límites y disciplina.
- Convergencia de esfuerzos.
- Conciencia de situación externa.

Debemos tener en cuenta que los equipos tienen una mezcla más amplia de destrezas, experiencia y conocimientos que lo que una sola persona puede ofrecer. Además que, son más flexibles que otro tipo de estructuras jerárquicas dentro de la organización, ya que pueden reunirse y cumplir metas y proyectos específicos conforme las necesidades lo demanden.

Podemos indicar que para efectos de este trabajo y conociendo la problemática de la empresa HYDROMEX, es importante que los empleados conozcan las diferentes alternativas para lograr los objetivos planteados por la empresa.



2.8 PLAN

Un plan empresarial desempeña tres funciones: la primera y más importante, es que puede usarse para desarrollar ideas de cómo llevar a cabo el negocio. Es la oportunidad de pulir estrategias y “equivocarse sobre papel” y no en realidad, examinando la empresa desde todas las perspectivas, como marketing, finanzas y explotación.

En segundo lugar, el plan empresarial es retrospectivo, es decir, permite al empresario evaluar el rendimiento actual de una empresa. Ya que al transcurrir algún tiempo, y sobre bases periódicas, el plan empresarial deberá examinarse para ver dónde ha errado la compañía.

La tercera razón para escribir un plan empresarial es aquella que todo el mundo tiene primero en mente, esto es, la obtención de dinero. Ya que inversionistas o los mismos prestamistas no colocan dinero sin ver primero un plan empresarial.

Por lo tanto podemos indicar que un plan empresarial es un documento diseñado para planificar el curso de una empresa en un período determinado. Muchas compañías realizan planes anuales enfocados a los próximos 12 meses y dan, a la vez, una visión más general de la compañía.

Un plan que haga buen uso de gráficos, o que contenga una ilustración atractiva de la empresa, tiene más oportunidad de ser estudiado atentamente que uno que sea aburrido y gris.

Una observación sobre gramática y ortografía; este tipo de errores puede incidir negativamente sobre el empresario y, en consecuencia, sobre toda la empresa. Alguien debe leer el plan eliminar errores menores que pueden tener una gran impacto en el lector (Gil, 2013).



Una forma de seguir enfrentando los diferentes retos que se presentan día a día, y que seguirá en aumento, es llevar una administración eficiente de todos los recursos con los que debe contar la organización.

Por otra parte, muchos administradores han tenido resultados favorables cuando se aplican correctamente los planes y controles adecuados. Uno de sus factores principales para lograr el éxito que requiere las empresas es contar con gente adecuada para llevar su motivación y desarrollo.

Dentro de una organización también debe estar muy bien definido el plan de acción que deben seguir día a día, entendemos como plan, que comprenda cada uno de los recursos con los que cuenta la organización, procurando el logro de determinados resultados, (objetivos y metas), que permitan el control de los logros alcanzar.

Un plan se elabora para cubrir un período de un año que, idealmente, debería coincidir con el año natural (Enero a Diciembre) o con el “año contable” de la empresa. Esto implica que el período de vigencia de un plan de negocios no debe ser mayor de un año.

2.8.1 PRINCIPIOS DE PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL

Como se comentó anteriormente el plan ha ser metódico, esto es, se ha de basar en el análisis exacto de los hechos y de las tendencias de la evolución, además de considerar todas aquellas interdependencias entre los factores empresariales. Esta tarea puede verse en peligro porque los sectores parciales pierden su relación con el conjunto y/o porque el conjunto ordena una parte y no la siguiente, con lo que se crea cierto desorden.



Otro de los principios de la planificación es la flexibilidad. Se trata de considerar la planificación como un proceso cibernético que permita cierto grado de autocorrección controlada dentro de unos límites generales dados al ente planificador.

Un tercer principio viene definido por la exactitud que debe poseer el plan y su volumen o amplitud. Se pretende alcanzar el grado de exactitud suficiente o necesaria. Un incremento sucesivo del grado de exactitud exige o implica, por un lado, un mayor tiempo para determinarlo y, por otro, unos costes progresivamente crecientes y como consecuencia una productividad decreciente en la relación “coste-utilidad” de la información.

El volumen o amplitud de la planificación se ha de enjuiciar a la vista de la fase de realización y control. Tanto una planificación por defecto como una por exceso pueden disminuir la eficiencia del efecto planificador. Puede realizarse una planificación esbozada y/o planificación global o una planificación a base de múltiples planes parciales, más o menos detallados.

El último principio es el criterio de economicidad. La planificación se orienta hacia un óptimo económico, pero es difícil medir el grado de “costo-utilidad” de ese proceso de planificación.

Koontz y O’Donnell diferencian, por su parte, varios principios según:

El propósito y naturaleza de la planificación: principio de contribución de los objetivos, principio de eficiencia de los planes y principio de la primacía de la planificación.



La estructura de los planes: principio de las premisas de la planificación, principio de la estructura de las políticas y de las estrategias y principio de la coordinación oportuna.

El proceso de la planificación: principio del factor limitante, principio del compromiso, principio de la flexibilidad y principio del cambio de rumbo (Koontz, 1991).

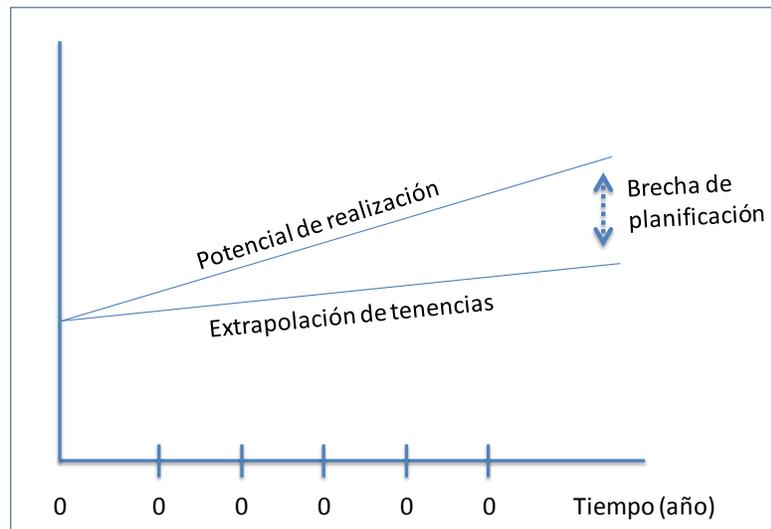
2.8.2 SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN

El diseño de estos sistemas presupone que la empresa – en el curso normal de sus actividades - tiende a alcanzar unos resultados inferiores a los que debería alcanzar teniendo en cuenta su posición competitiva y los recursos de que dispone.

La distancia entre la situación en la que debiera estar y la esperable que ocupe siguiendo la tendencia actual crea una brecha, la denominada “brecha de planificación”

SISTEMA DE PLANIFICACIÓN COMO INSTRUMENTO PARA REALIZAR UN POTENCIAL DE NEGOCIO.

ILUSTRACIÓN 1



Fuente: Ángeles Gil (2013)

Estos sistemas se centran en valorar la brecha – diferencia entre la potencial realización de un objetivo y su tendencia en el tiempo, es decir, respecto al nivel alcanzado del mismo- y en buscar las distintas formas de actuación para cerrarla lo máximo posible buscando nuevas ideas que dan lugar a un plan a largo plazo en el que se incluyen los siguientes puntos:

- La misión o filosofía de la empresa.
- La descripción y el diagnóstico de la competencia.
- La estrategia de la empresa.
- Los programas que permitirán realización de la estrategia en el tiempo.



Lo concreción de la estrategia en objetivos cuantitativos y la responsabilidad de los diferentes directivos y personal de la empresa y las señales de alerta para poder generar acciones correctoras.

2.8.3 ORGANIZACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN

Es la alta dirección de la empresa la que organiza la planificación y la forma de llevarla a cabo. En las empresas medianas y grandes, la planificación no puede realizarse por un solo directivo, por lo que se han de distribuir las distintas funciones entre directivos y otros empleados.

En un proceso de planificación son importantes: la delegación, la creación de órganos que lleven a cabo el análisis de la situación, la planificación y el control de la propia planificación, esto es, la tecnoestructura de la organización en el caso de que la empresa cuente con la una unidad organizativa que tenga asignada esta función; la participación en el proceso planificador y la coordinación del diseño, de la implementación y del control de la planificación.

DETERMINACIÓN DE LOS FINES EMPRESARIALES

Definido el concepto de la planificación, presentadas sus premisas, principios, etc., en este apartado se entra en la determinación de la misión, la estrategia, la política y los objetivos, para pasar, posteriormente, a determinar los programas y los presupuestos, esto es, a cómo elaborar la planificación.

En la elaboración de la planificación se deben separar los fines de los medios y dar prioridad a aquéllos y no a éstos, aunque sabido es que un fin, una vez conseguido, para a ser un medio para conseguir otro fin.



LA MISIÓN, EN PRIMER LUGAR, ES EL PROPÓSITO GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN

La estrategia determina la actividad fundamental de la organización: producto / servicio y mercado / mercados. La estrategia la determinan las organizaciones a partir del análisis de su situación interna y externa que serán los factores fundamentales para su toma de decisión (Reza, 2003).

2.9 ESTRATEGIA

Las estrategias se refieren a la combinación de medios a emplear para alcanzar objetivos, ya sean generales o secundarios, para alcanzar los distintos objetivos es necesario tener una o varias estrategias planificadas, lo cual es un proceso dinámico, complejo y de un esfuerzo y análisis continuo.

El éxito de la implantación depende, en parte, de la forma en que se dividan, organicen y coordinen las actividades de la organización; en pocas palabras, de la estructura de la organización. Es lógico suponer que las posibilidades de triunfo de la estrategia de una organización sean mucho mayores cuando su estructura y su estrategia concuerden. En consecuencia, conforme la estrategia básica cambia con el tiempo (Reza, 2003).

Para aplicar las estrategias en una empresa es necesario seguir una serie de pasos principales o elementales, que son:



- Asignar y contar con unos recursos básicos, financieros, tecnológicos, humanos.

- Establecer una jerarquía básica y asignar tareas a cada equipo o persona.

- Coordinar el procedimiento, esperar buenos resultados y hacer los ajustes necesarios para mejorarlos.

- Las estrategias deben suponer un reto para la empresa y deben poder hacerse en tiempo razonable.

2.9.1 TIPOS DE ESTRATEGIAS

Se clasifican en estrategias generales y secundarias.

Estrategia de Liderazgo en costes: Las estrategias que realiza la empresa emplean la menor cantidad de costes posibles. De esta forma, la organización empresarial se sitúa en una posición de ventaja no sólo frente a los competidores, sino también ante los proveedores y los clientes.

Estrategia corporativa. Analiza y decide en que negocios quiere estar.

Estrategia de Especialización o Diversificación: se concentran todos los recursos en un único producto-mercado sobre el que la empresa pretende alcanzar un gran dominio, cosa que implica tener mayor conocimiento sobre el producto, y, sobre todo, tener mayor riesgo



Estrategia de internacionalización: el objetivo principal de esta estrategia es conseguir nuevos clientes y consumidores.

Estrategia de Integración Vertical: se ejecutan tareas diferentes que se combinan para satisfacer una necesidad común. Tiene grandes ventajas ya que se logra mejor calidad, puntualidad, espacio y competencias personales; aunque también tiene desventajas como menor flexibilidad y adaptación y barreras de salida.

Estrategias específicas o secundarias: Sirven de soporte de las estrategias generales, es decir, que las ayudan. Las estrategias secundarias más utilizadas son las estrategias de marketing.

Estas estrategias también son conocidas como estrategias de mercadotecnia, o estrategias comerciales con el fin de lograr diversos objetivos relacionados con la publicidad, como, captar más clientes, añadir nuevos clientes, etc.

ESTRATEGIAS DE MARKETING

Estrategias para el producto: Suelen ser mejoras para el producto, mas cantidad, mas utilidades, un nuevo diseño, e incluso añadir servicios adicionales de la compañía o empresa, por ejemplo, entrega a domicilio, nuevas garantías.

Estrategias para el precio: ponemos en venta productos a un precio bajo para captar la atención del cliente, o ponemos el producto a precio alto para dar sensación de calidad.



Estrategias para la distribución: Consiste en que lugares se venderá nuestro producto; aunque para facilitar su distribución, podemos ofrecerlo mediante Internet, llamadas telefónicas, envío a domicilio.

Estrategias para la promoción: Para promocionar el producto podemos utilizar estrategias como ofertas de 2x1, 3x2, u ofrecer descuentos relacionados con la cantidad que se compre; anunciarlo en periódicos y revistas, y participar en ferias, fiestas, eventos.

2.10 PLANEACIÓN ESTRATEGICA

La planificación estratégica se ha convertido en una herramienta básica para todo tipo de organizaciones productivas o de servicio. Dicha herramienta permite a sus usuarios organizar adecuadamente sus recursos y actividades para alcanzar objetivos y metas que han sido previamente definidos en función de sus intereses y del comportamiento del entorno.

Aunque sabemos que existen diferentes conceptos, categorías y criterios relativos a la planificación, en la mayoría de las definiciones se encuentran seis rasgos característicos:

- Selección de opciones.
- Coherencia en los objetivos
- Congruencia entre objetivos, recursos y políticas.
- Estrategias para alcanzar los objetivos
- Imagen futura deseable
- Elementos para viabilidad de plan



Por lo tanto la planificación se entiende como un proceso desarrollado para combinar de manera racional la estructura, los recursos y procedimientos organizacionales, que permiten a una institución, centro, programa o proyecto de investigación lograr determinados objetivos y metas hacia una situación deseada de acuerdo con la realidad del entorno.

Esto significa que la planificación no queda en manos de una unidad especializada, ya que toda la organización participa de la misión estratégica, los objetivos, y la revisión de los procesos internos y externos que hacen que el entorno efectúe cambios constantes que se deben enfrentar.

Se debe centrar más en los logros de metas y objetivos que en seguir normas y reglamentos apegados a administraciones y estructuras arcaicas y poco funcionales. Se abandona la posición reactiva para crear a cada uno de los empleados con una mentalidad proactiva aún con los riesgos que estos contienen.

Disponer de personal preparado y capacitado que comprenda los procesos de planificación y enfrente las tareas que le correspondan del proceso general, a fin de lograr completa participación adecuada de todas las instancias de la organización.

La empresa debe tener un enfoque estratégico, la planificación incorporó la visión, los conceptos y la metodología necesaria para manejar la complejidad y la dinámica cambiante del entorno.

El enfoque estratégico en la planeación contribuye a mejorar aspectos sensibles en este tipo de actividad. Por otra parte, la planeación estratégica puntualiza la necesidad de identificar las señales de cambio en el entorno, no solo en términos de la situación inmediata o más cercana, sino con especial interés en el largo plazo y con una visión prospectiva del futuro.



En el entorno actual rápidamente genera cambios, es por eso que necesitamos más que un análisis de las desviaciones reales con respecto a las presupuestarias para tomar decisiones estratégicas. El cuadro de mando integral nos proporciona los elementos necesarios para acercarnos a un modelo nuevo en el que los resultados son punto de partida para revisar, cuestionar y conocer nuestra estrategia.

2.11 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Precisamente el concepto novedoso de Cuadro de Mando Integral (CMI), se basa en tres dimensiones de tiempo, AYER, HOY y MAÑANA, y pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo, considerando una empresa desde cuatro perspectivas vitales: Financiera, Cliente, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento

El concepto de Cuadro de Mando deriva del término francófono "*Tableau de Bord*", que traducido literalmente, vendría a significar algo así como tablero de mandos o cuadro de instrumentos.

La primera formulación del concepto de CMI, de Kaplan y Norton lo definía como:

"Un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio" para ser "una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores".



2.12 TABLEROS DE COMANDO: BALANCE SCORECARD

Según Kaplan y Norton las mediciones son importantes:

"Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo".

Efectivamente, el sistema de medición de una organización impacta en las decisiones propias de la empresa y de todo su marco exterior, por lo cual es necesario poseer informaciones estratégicas provenientes de la propia estructura empresarial y del exterior de la misma.

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy útil para la dirección de empresas **en el corto y en el largo plazo**. En primer lugar, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. En segundo lugar, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa.

Norton y Kaplan introdujeron a principios de los años 90 el concepto de Cuadro de Mando Integral (CMI) o metodología **BALANCED SCORECARD** que complementa las mediciones financieras tradicionales con otros criterios que miden el desempeño desde tres perspectivas adicionales: clientes, procesos de negocios internos y aprendizaje y crecimiento (Norton – Kaplan, 2009).

Este concepto ha ayudado a muchas organizaciones a hacer un seguimiento de sus resultados financieros y operacionales monitoreando simultáneamente la evolución del crecimiento de las capacidades y la adquisición de conocimiento de los activos intangibles que necesitarían para el futuro crecimiento.



Los sistemas de control de gestión de la mayoría de las organizaciones son contruidos en torno a indicadores y metas financieras que tienen poca relación con el progreso en el logro de los objetivos estratégicos de medio y largo plazo.

Estos sistemas de control de gestión tradicionales, no ayudan a contrarrestar la natural tendencia de las organizaciones a no “accionar” los objetivos de largo plazo con la misma intensidad y oportunidad que los de corto plazo.

De esta manera, el énfasis que las organizaciones colocan en sus objetivos financieros de corto plazo genera una brecha entre el desarrollo de la estrategia y su implementación.

El concepto de Balanced Scorecard (BSC) provee de una metodología para traducir la Estrategia en términos operacionales, y acompaña la Visión y la Estrategia de las organizaciones con los objetivos, mediciones, targets e iniciativas de las siguientes perspectivas:

Se basa en la configuración de un Mapa Estratégico gobernado por la relación Causa - Efecto donde cada perspectiva debe funcionar en forma relacionada.

El Balanced Scorecard requiere, en primer lugar, que los Directivos analicen el mercado y la estrategia para construir un Modelo de Negocio que refleje las interrelaciones entre los diferentes componentes del negocio. El ejercicio de desarrollar un Modelo de Negocio obliga a la Dirección no sólo a consensuar la estrategia, sino también a tener una visión conjunta (Norton – Kaplan, 2009).

CUADRO 1 Traduciendo la Misión en resultados



Fuente: <http://www.gestiopoli.com> (Estructura Organizacional)

EL BALANCED SCORECARD

Permite contemplar y proporciona información de la empresa sobre cuatro ángulos diferentes e importantes:

Perspectiva del Cliente o Consumidor: ¿qué esperan de la empresa?

El buen Servicio al cliente es muy importante y es la base para poder permanecer en un mercado competido. Es probable que la Misión destaque sobre este particular. Los clientes esperan productos de óptima calidad, con un costo adecuado, que se entreguen a tiempo y que su rendimiento sea el conveniente.



Perspectiva Interna: ¿en qué podemos destacarnos?

¿Qué hacer dentro de la empresas para cumplir con las expectativas de los clientes? Los Procesos de la empresa deben estudiarse y evaluarse para conseguir la satisfacción de los consumidores.

Perspectiva de la innovación o aprendizaje: ¿Qué se debe continuar mejorando?

La competencia es feroz en este nuevo milenio, por ello la empresa debe ser apta para innovar y mejorar. Los productos cumplen su ciclo de vida y es necesario disponer de unos nuevos, con capacidades mayores y atractivas.

Perspectiva Financiera: ¿Qué esperan los accionistas?

Quienes invierten su dinero esperan, en forma legítima un rendimiento adecuado. Si esto no se complace, es probable que inviertan su dinero en una empresa diferente.

El cumplimiento de los cuatro pilares del **BALANCED SCORECARD** contribuye en mucho a: la motivación de los empleados; mejorar todas las etapas de la cadena de valor; satisfacer las expectativas de los clientes y conseguir su lealtad; y por último, a ofrecer mayores rendimientos económicos a los accionistas.

Posterior a la definición de los pilares de las cuatro perspectivas, al integrar las diferentes estrategias de control y tomar decisiones de sobre las mismas, estas permiten redireccionar la organización adecuadamente. Tal como se presenta en el gráfico, se detalla como la perspectiva del Aprendizaje (Investigación y

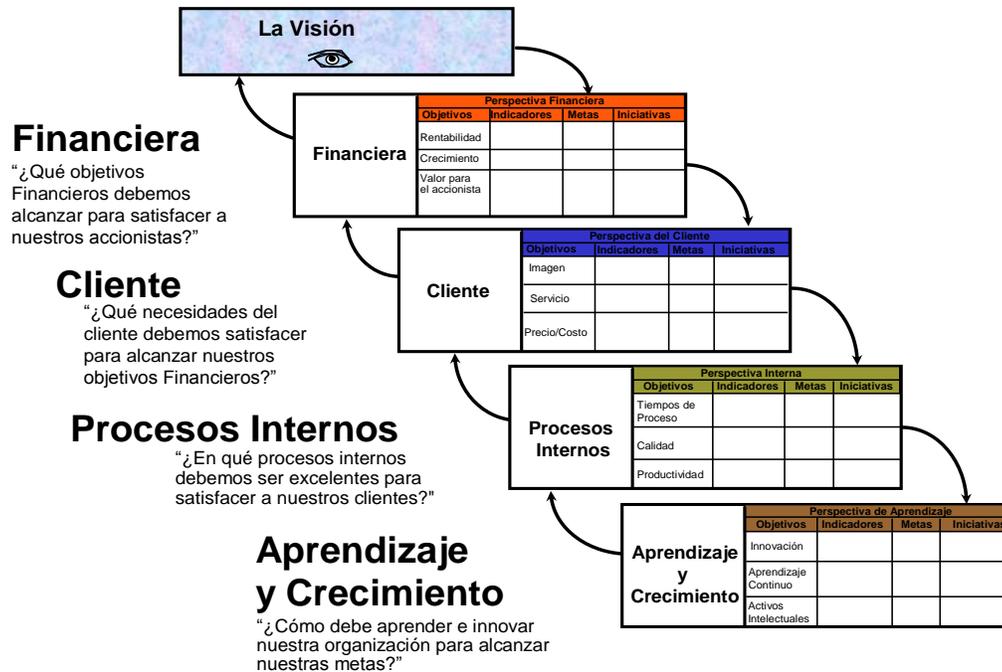
Crecimiento) apoya a las perspectivas del Cliente Externo y de los Procesos Internos. Esta última apoya a su vez a la perspectiva del Cliente Externo.

Al “mejorar” en las perspectivas del Cliente-Mercado y del Proceso Interno, la organización debe mejorar en su perspectiva Financiera.

A manera de resumen se puede decir que mejorando (controlando) el aprendizaje (Investigación y Crecimiento), se mejoran las relaciones con los clientes y la producción interna (procesos); lo cual se reflejará en una situación financiera ideal.

CUADRO 2

Cuatro Perspectivas de Negocio



Fuente: <http://www.gestiopoli.com> (Estructura Organizacional)



Proceso General de Construcción de un **BALANCED SCORECARD**

La construcción de un **BSC**, tal como se mencionó es el resultado de un análisis detallado de la organización y de una definición estratégica clara y coherente.

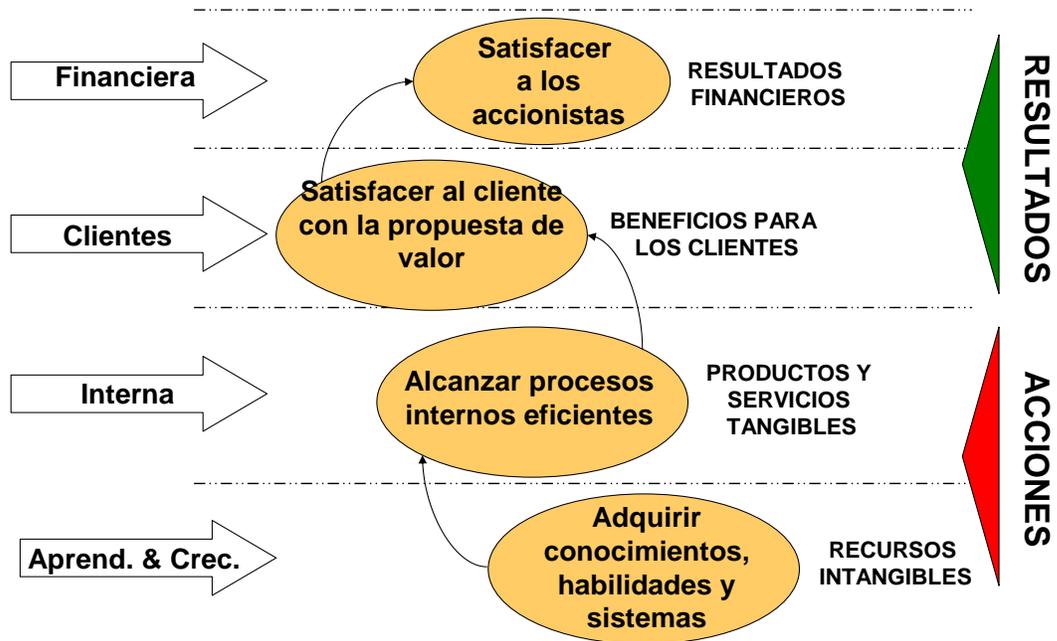
El Profesional responsable de su aplicación no puede partir de la definición “solitaria” de indicadores sin tomar en cuenta la verdadera utilidad y conexión con los objetivos organizacionales de la compañía ó viceversa.

La metodología general para construir un **BALANCED SCORECARD** parte de la definición de la **VISIÓN** y **MISIÓN** de la Empresa; resaltando que para ello es recomendable realizar un diagnostico interno y de su entorno de mercado previos.

Con estas definiciones claras se definen los **OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**, a los cuales se quiere llegar con espacios temporales definidos y metas.

Sobre dichos **OBJETIVOS ORGANIZACIONALES** se plantean las **ESTRATEGIAS** que conducirán al logro de los mismos.

CUADRO 3 Lógica Natural de Causa-Efecto

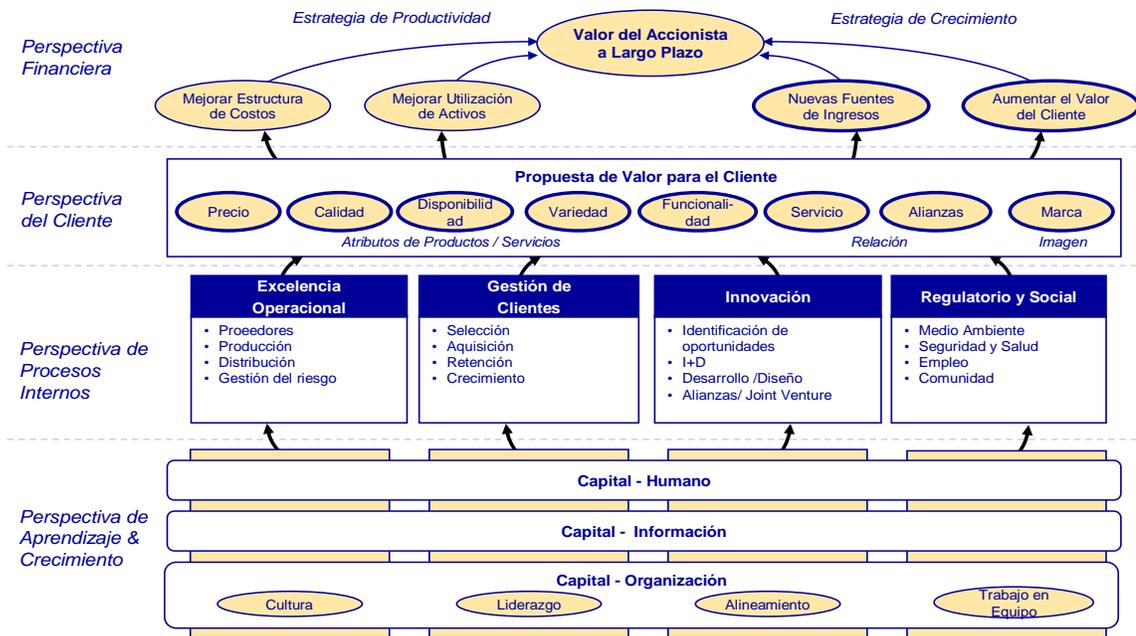


Fuente: <http://www.gestiopoli.com> (Estructura Organizacional)

A cada una de estas **ESTRATEGIAS** y **OBJETIVOS ORGANIZACIONALES** se les plantean los **INDICADORES DE CONTROL** necesarios, y es allí en donde al integrarlos mediante un Cuadro de Mando, se construye y ajusta el definitivo Cuadro de Mando Integral o Mapa estratégico Balanced Scorecard.

CUADRO 4

El Mapa Estratégico del Balanced Scorecard

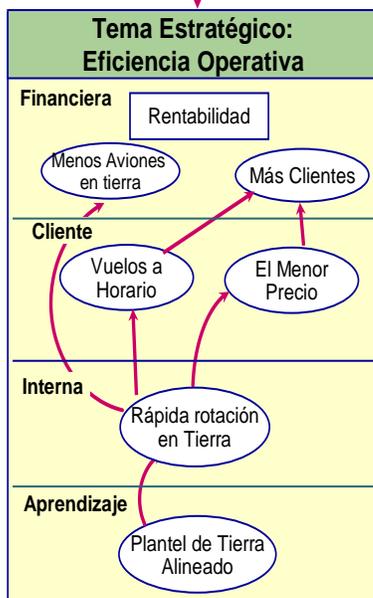


Fuente: <http://www.gestiopoli.com> (Estructura Organizacional)

CUADRO 5

Componentes del Balanced Scorecard

Diagrama de relaciones de Causa y Efecto entre objetivos estratégicos



Declaración de lo que la estrategia debe cumplir y es crítico para su éxito

Cómo será medido y rastreado el éxito en el cumplimiento de la estrategia

El nivel de desempeño o tasa de mejora necesaria

Programas de acción clave requeridos para alcanzar los objetivos

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
<ul style="list-style-type: none"> Rápida Rotación en tierra 	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo en Tierra Salidas a tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> 30 Minutos 90% 	<ul style="list-style-type: none"> Programa de optimización del tiempo de ciclo

Fuente: <http://www.gestiopoli.com> (Estructura Organizacional)



CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE INDICADORES

Comunicación estratégica

La medida seleccionada se enfoca adecuadamente en la estratégica o diluye la atención, distorsiona el desempeño, sub-optimiza el comportamiento?

Repetible y Confiable

Son las medidas cuantificables, confiables y repetibles?

Frecuencia de actualización

La frecuencia de actualización es muy importante. Los ciclos pueden ser mensuales, trimestrales, anuales, etc. Son las medidas seleccionadas actualizables?

Útiles para fijar metas

Se pueden establecer metas significativas de mejora?

Utilidad para establecer responsabilidades

Pueden los equipos definir responsabilidades para cada medida, haciendo “Drill Down”, etc.?



METAS

Cada indicador debe tener asociado valores que representen las Metas a cumplir. De esta manera podremos establecer el grado de cumplimiento de las mismas utilizando la técnica tipo Semáforo, para que con un rápido vistazo, podamos conocer la situación de la empresa.

PROPOSITO DE LAS METAS

Establecen el nivel de desempeño esperado por la organización

Dan a los individuos una clara definición sobre su contribución a la estrategia de la organización

Enfocan a la organización hacia la mejora continua

INICIATIVAS

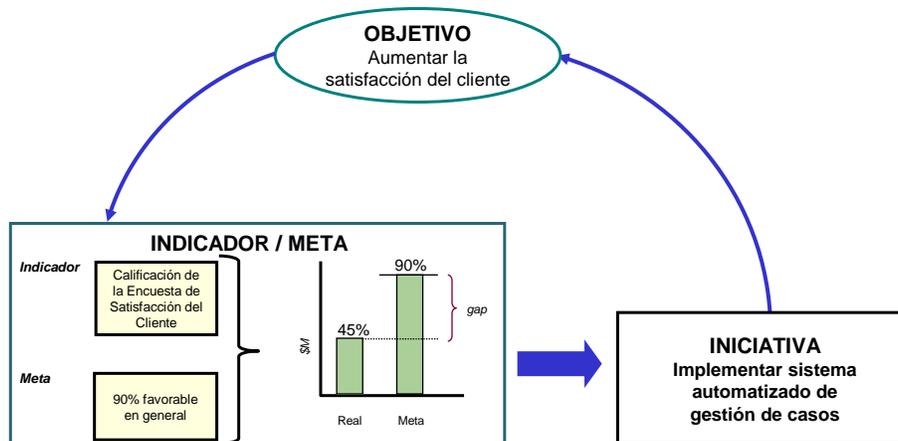
Las iniciativas son acciones que nos ayudan a poder cumplir con la meta, estas permiten cerrar el Gap o diferencia con el objetivo planteado.

Las Iniciativas pueden ser Estratégicas u Operativas, las de mayor importancia son las estratégicas

CUADRO 6

Propósito de las Iniciativas Estratégicas

Las Iniciativas se definen para ayudar a cerrar el Gap de desempeño



Fuente: <http://www.gestiopoli.com> (Estructura Organizacional)

Por último, un aspecto fundamental que se debe tener en cuenta, es que la información que nutre al Tablero de Comando debe ser **CONFIABLE**. Si la fuente de información (Base de Datos) no es llevada correctamente, el esquema no funcionará, ya que sobre números no confiables es muy improbable que se controle eficazmente la gestión.

El **BALANCED SCORECARD** pretende ir más allá del clásico cuadro de mando, ya que es algo más que un conjunto de indicadores que informan de la marcha de los aspectos más relevantes de la organización, además pretende traducir la estrategia y la misión en un conjunto de indicadores que informan de la consecución de los objetivos. Además, y esta es una de las principales contribuciones de este instrumento, se pretende identificar las relaciones causa-efecto que provocan los resultados obtenidos.



CAPITULO III

HYDROMEX

3. LA EMPRESA HYDROMEX S.A. DE C.V.

La estructura de HYDROMEX está constituida como una sociedad anónima de capital variable, la empresa se constituyo en 1983 en la Delegación Azcapotzalco en México, Distrito Federal.

El giro principal de HYDROMEX es la comercialización de filtros para motor a diesel, los productos que comercializa HYDROMEX son distribuidos por la empresa americana FLEETGUARD, dándole derechos para comercializar sus productos.

Fleetguard comenzó en 1958 como una línea de producción de filtros simples, desarrollada por Cummins Engine Company para cumplir con los requisitos de alto rendimiento de los motores diesel. En ese entonces el establecimiento, estaba ubicado en Indiana, cerca de la sede de Cummins en Indiana. La producción comenzó con dos empleados que cosían bolsas de tela para filtros de aceite lubricante. Actualmente, la compañía es líder mundial en productos de filtración y escape para motor a diesel de trabajo pesado.

En lo que respecta la información del sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), clasifica a la empresa de acuerdo con su actividad en tres



ramos: industrial, Comercial y Servicios, HYDROMEX se ubica en el ramo de comercio ya que sus productos los compra y vende.

Al ser una comercializadora y atendiendo el número de trabajadores (15), HYDROMEX se clasifica como una empresa pequeña, según datos del Diario Oficial de la Federación publicado el día 30 de diciembre 2002 que establece los criterios de estratificación de empresas basados en el número de trabajadores.

CUADRO 7

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores(7) +(8)	Rango de monto de ventas anuales (mdp) (9)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.1 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.1 hasta \$250	250

Fuente: <http://www.nafin.com.mx/portalnf/content/productos-y-servicios/programas-empresariales/clasificacion-pymes.html>

En los siguientes párrafos se encuentra descrita la transformación cualitativa que la empresa ha sufrido desde su creación.



3.1 HISTORIA DE LA EMPRESA HYDROMEX

En la entrevista realizada a un ejecutivo comentó que HYDROMEX fue creada en 1983 por dos personas, viendo la oportunidad de negocio para distribución de productos a las medianas y pequeñas empresas, decidieron emprender el negocio con el apoyo de Fleetguard, La empresa Fleetguard está enfocada al 100% en la distribución de filtros para líneas de producción nuevas, esto se enfoca más a compañías como: GM, Mazda, Ford, Nissan, Camiones Dina, Etc.

Para 1989 la empresa sigue creciendo y su mercado se expande a nivel nacional, dando un crecimiento en el personal y también en sus instalaciones, teniendo la oportunidad crecer como una mediana empresa.

Para 1990 logran su punto máximo de empleados (60) y una diversificación de los productos, ya que no solo se encargaban al segmento automotriz, también a las plantas generadoras de luz eléctrica, plantas para edificios, plantas para centros comerciales, hospitales etc.

El crecimiento que refleja HYDROMEX en 1990 se ve afectado por dos sucesos importante en nuestro país, en 1995 HYDROMEX tiene una cuenta por cobrar a la empresa **Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta 100**, dando en ese año su cierre de actividades y no liquidando sus pasivos, por lo tanto fue el primer impacto que tiene le empresa, en el mismo año se da el “error de diciembre”, generando su endeudamiento en las cuentas por cobrar que se tenían en dólares.

Ante estas circunstancias HYDROMEX, se vio en la necesidad de buscar diferentes alternativas empezar a enfocarse a los clientes que pagaran a tiempo y posteriormente y revisando las deudas que tenían con los diferentes proveedores. Su estrategia inicial como lo hace cualquier empresa con problemas financieros cerrar algunas plazas que ayudarían a no cerrar la empresa, y ayudarían a sanar su situación económica.



Entre 2000 y 2003 logran pagar cada una de sus deudas, alcanzan a recuperar sus cobros pendientes (Ruta 100 nunca pago su deuda), y se empiezan a enfocar a un área que hasta el día de hoy los a mantenido a flote en el mercado, que corresponde a la venta de filtros para plantas eléctricas, con el crecimiento del sector inmobiliario le ha ayudado a entrar a un nuevo sector.

CUADRO 8

Incremento de personal de 1983 a 2013 en HYDROMEX

AÑO	No de Personas	Características
1983	4	2 Socios, 1 Vendedor, 1 Secretaria
1993	50	Con la puesta en marcha de diferentes puntos de ventas y comercialización de nuevos segmentos, logra aumentar el número de empleados y creciendo en diferentes estados de la republica.
2003	15	Revisión de nuevos mercados, disminuye el personal por endeudamiento y falta de cobranza a los clientes.
2013	15	Con nuevos mercados nuevamente se ve el crecimiento en las ventas y también la recuperación de cartera de clientes, dando una estabilidad a la empresa.

Fuente: Entrevista realizada en las instalaciones de HYDROMEX

Conforme ha pasado los años la organización ha cambiado, de tal suerte que empezó con 4 personas, 50 personas y actualmente 15 personas, que se encargan de continuar con la empresa y buscar nuevas alternativas para seguir en el mercado.



3.2 ORGANIZACIÓN

La empresa está organizada, formalmente, de manera vertical descendente, su “departamentalización” es funcional, es decir, el agrupamiento de actividades va de acuerdo con las funciones que el Director de la empresa les allá encomendado.

La departamentalización se puede decir que tiene algunas ventajas como es: mantener el poder y el prestigio de las funciones principales, continúa el principio de especialización ocupacional, simplifica la capacitación y proporciona métodos de control rígido en la alta dirección.

Las desventajas que tiene es seguir esta estructura es: quitar importancia a los objetivos, reduce la coordinación entre las funciones, la responsabilidad más importantes las lleva a cabo la alta dirección, generando una adaptación lenta en los cambios del ambiente.

La estructura actual es de tres niveles de jerarquía: Director General, corresponde al administrador único; el segundo nivel son las gerencias, Finanzas, Operación y Ventas, tercer y último nivel son las áreas de función.



CUADRO 9

ESTRUCTURA DE HYDROMEX

No de Personas	Puesto
1	Director General
2	Secretarias
1	Jefe de Informatica
2	Departamento Contable
2	Gerente de Ventas
4	Vendedores
1	Compras
1	Cargos administrativos
1	Almacen

Fuente: Elaboración en las instalaciones de HYDROMEX

3.3 VISIÓN, MISIÓN, FILOSOFÍA Y VALORES

Las planteadas por HYDROMEX son las siguientes:

Misión: Satisfacer las necesidades de nuestros clientes de forma eficiente, confiable y amable; creando valor honesto para nuestros proveedores, colaboradores, accionistas y lo más importante nuestra comunidad, creando en conjunto una adecuada rentabilidad y así poder garantizar nuestra permanencia.



Visión: Ser la empresa de comercialización más importante del país y así ofrecer la mejor alternativa de compra para nuestros clientes.

Filosofía: Esforzarnos cada día en todo lo que hacemos, apoyándonos como equipo de trabajo y formar una sinergia logrando con ello la satisfacción total.

Valores:

Solidaridad: Con la empresa, con las personas que la integran y con sus clientes.

Compromiso: En todo lo que se hace dentro fuera de la compañía.

Flexibilidad: Adaptarse a los cambios y cualquier condición laboral.

Libertad: Tanto en los puntos de vista como en las acciones.

Servicio: Dar una respuesta positiva para la solución a los problemas con los clientes, proveedores y colaboradores.

Iniciativa: Todo comentario e ideas siempre se consideran.

Confianza: Prevalece en la realización de nuestro trabajo que se desempeña todos los días.

3.4 CLIENTES

HYDROMEX vende sus productos en el mercado nacional principalmente a través de empresas como: Televisa, TV. Azteca, Walmart, Comercial Mexicana, Costco, Soriana. Además de las grandes cadenas, la empresa comenzó a abrir red de distribución a lo largo de la república con el fin de capturar otros mercados que tienen que ver con el sector inmobiliario.



Como parte del valor agregado que ofrece HYDROMEX, da garantías amplias, atención telefónica y personal de la instalación de los productos y cambios si son requeridos.

3.5 COMPETENCIA

Este punto es muy importante, con el paso de los años ha incrementando las empresas que distribuyen filtros no precisamente de fleetguard, si no también se tienen diferentes empresas que entraron el segmento inmobiliario, la diferencia es en los productos y el precio, actualmente hace más de 3 años ingresaron los filtros de china teniendo un precio menor a los filtros que comercializa HYDROMEX.

La única diferencia que se tiene en el mercado de los filtros corresponde a la calidad de los mismos, el costo de los filtros que comercializa HYDROMEX son altos pero el resultado y la durabilidad que proporciona no se puede comparar con las diferentes marcas.

Por lo tanto la empresa tiene un constante monitoreo de la calidad de los productos que ofrece, ya que en muchas ocasiones los fabricantes, en busca de abatir costos, lastiman la calidad de los productos, o bien, puede haber materiales con algunos defectos que se deben atacar para proporcionar el producto de mejor calidad en el mercado.

3.6 VENTAS

La mejor estrategia para la empresa ha sido analizar el mercado y revisar que empresas en sector inmobiliario estén construyendo nuevos desarrollos, empresas donde requieren plantas de luz donde puedan vender los productos.



Esta fue la mejor estrategia a crear ya que un filtro con calidad puede proporcionarte el tiempo adecuado para un mejor aprovechamiento del mismo, se debe tomar en cuenta que los filtros chinos no tienen la calidad que se requiere, son más baratos pero puede ser muy costoso el utilizar los productos que no te den la mejor durabilidad.



CAPITULO IV

4. PROBLEMÁTICA

En el capítulo anterior se describe el desarrollo de HYDROMEX, y el crecimiento que tuvo desde sus inicios y sus cambios durante los años, como sabemos al aumentar el tamaño no tienen una base que su organización que pueda tener un crecimiento adecuado.

El crecimiento que se requiere en el área comercial, para seguir teniendo oportunidad en el mercado tanto en ventas, productos, clientes y etc. Se debe realizar el enfoque en su estructura como lo hemos venido diciendo es necesario la evolución del personal ejecutivo para resolver su desarrollo. A continuación se realiza una descripción para entender la problemática de la empresa.

4.1 PROBLEMÁTICA (PREDIAGNOSTICO)

Aún cuando ya se ha indicado algunos aspectos organizacionales que tiene la empresa, como son, la misión, la visión, los valores etc. De acuerdo a la encuesta con todo el personal, observaciones y un cuestionario aplicado a los empleados se encontró lo siguiente, con respecto a la estructura:

Los empleados no tienen bien definido su trabajo, mucho menos su responsabilidad y desconocen la autoridad. No se tiene definición de los puestos o descripción de los mismos, actualmente no se tiene documentado alguno de ellos, todo se trabaja al día, es decir, conforme se va dando diferentes situaciones.



Eso hace que los problemas se resuelven conforme se van presentando, sin un lineamiento establecido. Si se tiene una dificultad se resuelve de acuerdo al criterio que ellos apliquen.

Un factor importante es la comunicación entre los empleados de la empresa, cada empleado hace lo que considera que está bien y no lo comunica a los demás. Esto ha generado como resultado que en algunas circunstancias el trabajo se duplique o tenga errores, y en muchas ocasiones ni si quiera se enteran de las situaciones que se presentan.

En la relación al seleccionar al personal, se busca que el entrevistado cuente con experiencia, al no contar con una selección adecuada se ven en la necesidad nuevamente de integrar a una persona a la empresa sin conocer los procesos eso hace que el atraso sea nuevamente alto y hace que se estanque de los procesos que debe llevar.

Los puntos más críticos en la problemática de HYDROMEX, se puede mencionar la Estructura Organizacional y el Área comercial, fundamento en nuestro trabajo donde se desarrolla cada aspecto que puede darse como la columna vertebral de la empresa.

La Estructura Organizacional nos proporciona la forma de trabajo del personal y como ven ellos a la empresa y al factor de responsabilidad por el rol que tienen cada uno de los empleados.

En lo que respecta al área comercial, también podemos definir como el talón de Aquiles de la compañía, ya que determina el número de clientes que se tienen, los nuevos proyectos y también el seguir consintiendo a los clientes para sigan siendo leales y continúen con la empresa.



CUADRO 10 (OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES)

VARIABLES	DIMENSIONES	ÍTEM
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	AUTONOMÍA	¿CONOCES LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN?
	COMPROMISO	¿LE ESPECIFICARON SUS ACTIVIDADES EN LA ORGANIZACIÓN?
	HONESTIDAD	¿CONSIDERA SU LUGAR DE TRABAJO ADECUADO?
	CORDIALIDAD	¿EXISTE ARMONÍA Y COOPERACIÓN DE LOS COMPAÑEROS?
	LIDERAZGO	¿USTED TRABAJA EN EQUIPO?
	SUPERACIÓN	¿RECIBES CAPACITACIÓN PARA DESEMPEÑAR TUS FUNCIONES?
	COMPAÑERISMO	¿EL TRABAJO QUE DESEMPEÑAS TIENE RELACION A TU EXPERENCIA?
	CONOCIMIENTO	¿AL LLEGAR A LA COMPAÑÍA RECIBISTE ENTRENAMIENTO?
	FLEXIBILIDAD	¿CREES ENCONTRAR EN LA ORGANIZACIÓN BUEN AMBIENTE LABORAL?
	AMABILIDAD	¿LAS FUNCIONES QUE DESEMPEÑAS SE TRANSMITEN CON AMABILIDAD?
ÁREA COMERCIAL	SERVICIO AL CLIENTE	¿EN SU DEPARTAMENTO ESTÁN CAPACITADOS PARA UNA EMERGENCIA?
	CONOCIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS INNOVACIÓN	¿CONOCES LOS PROCESOS DE TRABAJO?
		¿USTED PARTICIPA EN LA TOMA DE DECISIONES?
	ESTRATEGÍA DE NEGOCIOS	¿LA ORGANIZACIÓN TOMA EN CUENTA SUS PROPUESTAS?
		¿EN LA EMPRESA HA PROPUESTO NUEVOS PROYECTOS?
	INICIATIVA VENTAS Y MARKETING	¿CUMPLEN CON LAS ESPECIFICACIONES DEL CLIENTE?
¿EN LA COMPAÑÍA CUENTAN CON PROGRAMA PARA LOS CLIENTES?		
ACTITUD DE SERVICIO	¿LA COMPAÑÍA REALIZA JUNTAS PERIÓDICAS?	



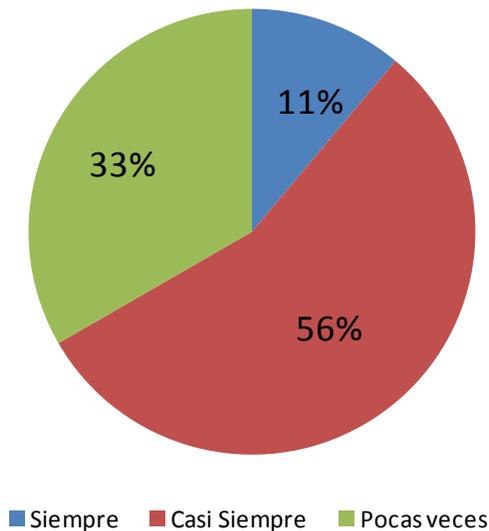
En Hydromex al efectuar la revisión de las funciones internas se pudo entender las diferentes inconformidades de los empleados por las cargas de trabajo tan desproporcionadas. Al efectuar el siguiente cuestionario los empleados respondieron de la siguiente forma:

(Los cuestionarios fueron aplicados a todo el personal de la compañía como son: Director General, Contador, a Secretarios, Área de sistemas, Gerentes y Vendedores).

CATEGORÍA: PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADOS SOBRE LA ORGANIZACIÓN (PREGUNTAS 2, 5, 6 y 7)

2.- ¿Le especificaron sus actividades dentro de la organización?

GRÁFICA I

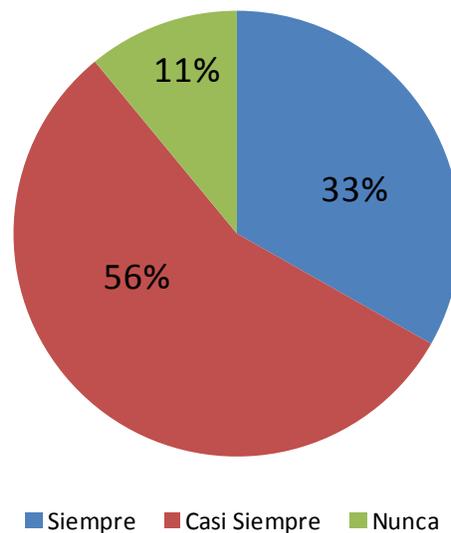


Fuente: elaboración de análisis propio

Las personas que respondieron a la pregunta 2 que sí se les especificaron sus funciones en el momento en que entraron a trabajar a la empresa representa un mínimo del personal (11%), lo cual indica que la empresa tiene poco cuidado en la atención a la mayoría de los empleados (33% y 56%). Esto podría ser un indicador de la falta de identidad y eso hace que no estén comprometidos con la empresa.

5.- ¿El trabajo que desempeñas tiene relación con su experiencia y conocimiento?

GRÁFICA 2

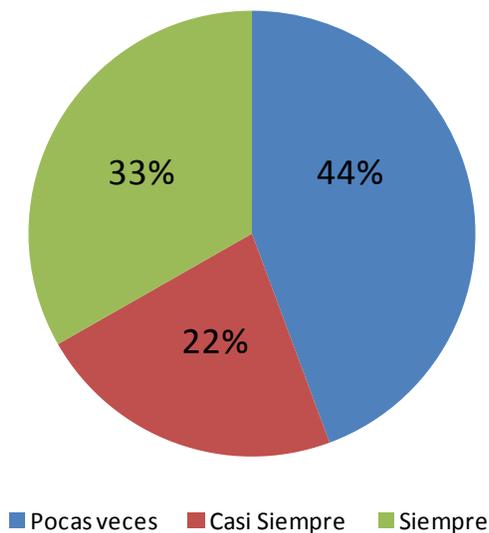


Fuente: elaboración de análisis propio

A la pregunta 5, un 56% y un 33%, respondieron que cuentan con la experiencia y los conocimientos adecuados para poder desempeñar las funciones que se tengan que cumplir, 11% menciona que en base a su experiencia y sus conocimientos se encuentra desarrollando funciones que ellos consideran que no deberían estar desarrollando.

6.- ¿Recibe la capacitación necesaria y suficiente para desempeñar sus funciones dentro de la organización?

GRÁFICA 3



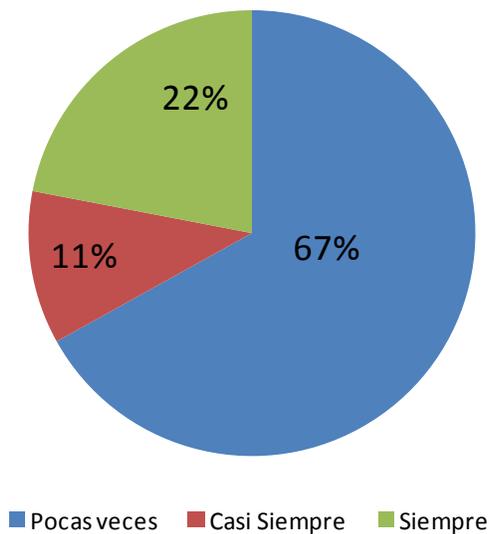
Fuente: elaboración de análisis propio

Dentro de la organización el 44% menciona que pocas veces cuentan con la capacitación necesaria, se que por las condiciones de trabajo se puede obtener la información por Internet por lo tanto creen que es mejor que los empleados estén revisando contantemente si se tiene algún cambio con los productos que se manejan.

El 33% y el 22% se relacionan con personal de ventas, gerencia y dirección, ya que ellos por sus funciones, tiene que estar en constante comunicación con sus clientes y por lo tanto deben de actualizarse en cada uno de los productos que ellos manejan.

7.- ¿En el tiempo que tienes laborando en la empresa, conoces los procesos de trabajo?

GRÁFICA 4



Fuente: elaboración de análisis propio

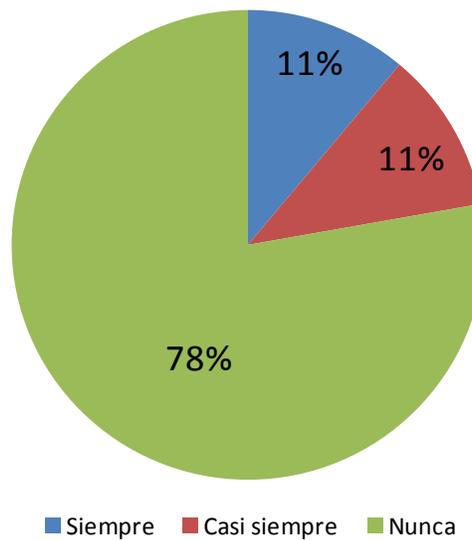
El 67% de los empleados sienten que no conocen al 100% los procesos, eso se debe que su experiencia se desarrollando día a día, 11% considera que cree conocer los procesos (es el personal que tiene más de 10 años), el 22% considera que si conoce los procesos porque es el personal que cuenta con más experiencia en industria.



CATEGORIA: PERCEPCIÓN DE LOS SUBORDINADOS SOBRE LA IMPORTANCIA DE SU TRABAJO (PREGUNTAS 8, 9, 10 y 17)

8.- ¿Usted ha participado en las decisiones que se toman en su departamento?

GRÁFICA 5

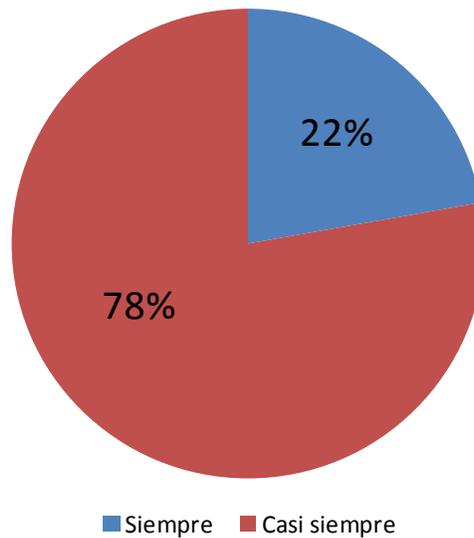


Fuente: elaboración de análisis propio

La pregunta No 8, nos indica que el 78% no participa en la toma de decisiones, los empleados comentan que al no tener experiencia en la empresa podrían dar a los clientes información incorrecta que complique alguna situación con los clientes, el 11% que corresponde a la gerencia y a la dirección son los autorizados para tomar alguna decisión.

9.- ¿Siente usted que es valorado por la organización?

GRÁFICA 6



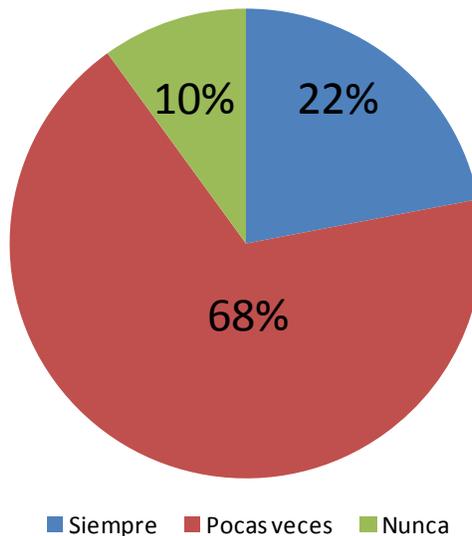
Fuente: elaboración de análisis propio

El 78% de los empleados comentan que efectivamente son valorados en la organización, ellos consideran que la empresa al ser pequeña hace que todos son piezas importantes, no están organizados pero creen que por las funciones que realizan consideran que son valorados, el 22% corresponde al personal con mayor rango, ellos consideran que su participación en la empresa es de suma importancia, aunque su estructura no está bien definida saben que el valor que tienen dentro de la empresa define el rumbo de la misma.



10.-¿La organización toma en cuenta las propuestas que tu comentas?

GRÁFICA 7

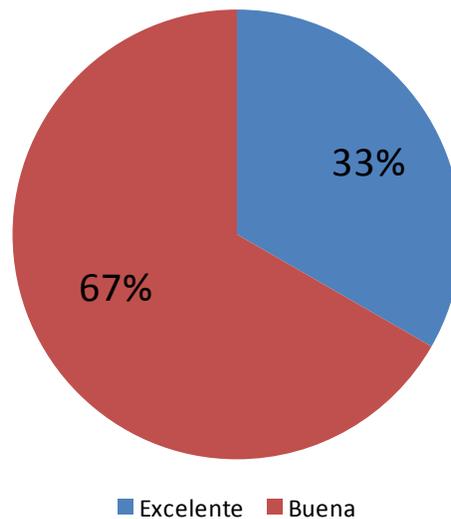


Fuente: elaboración de análisis propio

Como lo hemos comentado desde las preguntas anteriores el 22% es el grupo que corresponde a los empleados que cuentan con mayor tiempo en la empresa, de acuerdo a los comentarios de los empleados que forman parte del 10%, deben tener muy bien cimentado las propuestas a mostrar para poder considerarlas, el 68% que no proponen nuevas alternativas por desconocer mercado al que se encuentra la compañía.

17.- La confianza con su jefe inmediato es:

GRÁFICA 8



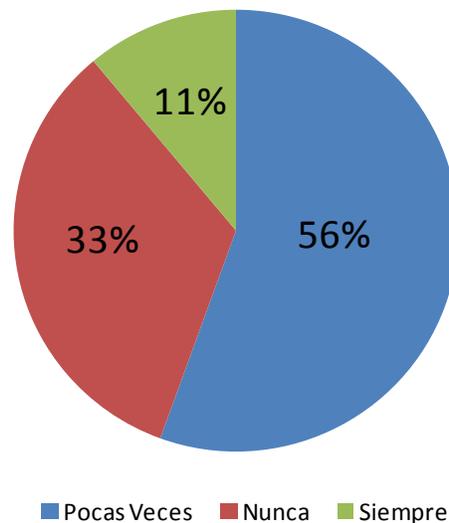
Fuente: elaboración de análisis propio

Esta pregunta es muy importante ya que el manejo del dinero es algo muy delicado, la dirección y la gerencia corresponden al 33% donde ellos se hacen responsable por la parte monetaria, el 67% es todo el personal restante consideran que la relación es buena pero se debe tener sus límites ya que todos por los productos que se manejan y por la disponibilidad del efectivo puede darse una parte de desconfianza, ellos consideran que de la parte laboral no se tiene ninguna duda del trabajo que desempeña cada uno de los empleados.

OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS SOBRE LOS CLIENTES (PREGUNTAS 19,20,22)

19.- ¿Dentro de la empresa has propuesto nuevos proyectos?

GRÁFICA 9



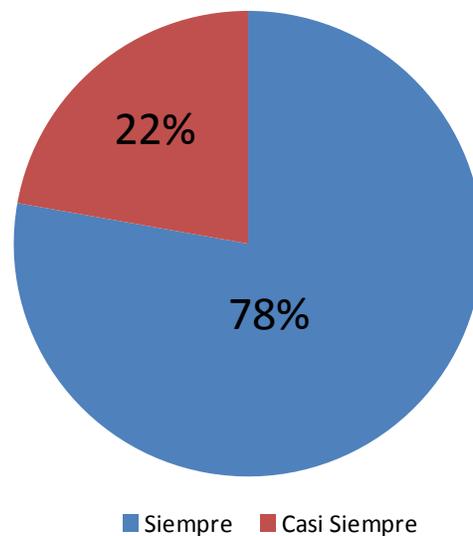
Fuente: elaboración de análisis propio

Nuestra gráfica nos indica que el 56% de las decisiones tiene una mínima participación en la compañía, considerando que los estudios de mercado deben ser bien cimentados, ya eso va de la mano con el área de ventas, el 33% son los empleados que no tienen una participación directa con los clientes por lo tanto no se les toma en cuenta para la toma de decisiones, el 11% donde se toma las decisiones corresponden a la gerencia y a la dirección.



20.- ¿Se cumplen las especificaciones de los clientes en cuanto a tiempo de entrega y servicio postventa (información sobre el producto, consultas, retroalimentación y quejas)?

GRÁFICA 10

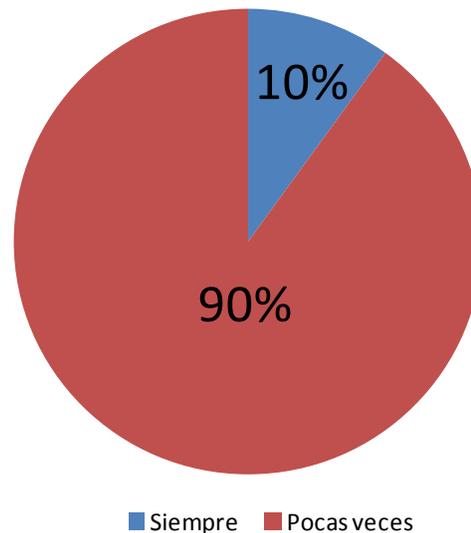


Fuente: elaboración de análisis propio

La gráfica menciona que el 78% siempre se le cumple al cliente en tiempo de entrega, ellos consideran que al llegar al mostrador se les brinda la atención personalizada y genera que el cliente este satisfecho por el servicio que se muestra, el 22% donde nos indica que casi siempre se les da la atención corresponde a clientes donde se encuentra fuera del área de servicio y el traslado para los ejecutivos de venta es largo, por ese motivo no se cumple el 100% de servicio a los clientes, lo que se ha tratado en la empresa es que desde que se les proporciona el producto darle las indicaciones necesarias para un mejor uso del producto.

22.-¿La empresa fomenta juntas periódicas para revisión de nuevos proyectos?

GRÁFICA 11



Fuente: elaboración de análisis propio

El 90% indica que muy pocas veces se hacen revisión de nuevos proyectos, consideran que al tener la concesión de Fleetguard, creen que no es muy conveniente manejar nuevos proyectos, el 10% es la gerencia que consideran que básicamente no se determina nuevos proyectos, si no el manejo de nuevos productos esos los considera Fleetguard en reuniones con sus diferentes asociados para mostrar e indicar los avances que tienen los nuevos productos por lo tanto Hydromex no hacer nuevos proyectos ya que la empresa no produce nada simplemente distribuye, dándole una desventaja competitiva en contra de la competencia por no implementar estrategias de ventas.



Para tener más claros cada una de las gráficas podemos revisar la opinión de los empleados sobre los Jefes inmediatos

CUADRO 11

OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS SOBRE SU JEFE INMEDIATOS

OPINIÓN	GERENCIA	SUBORDINADOS
Plan de Trabajo		NO EXISTE
Trabajo en equipo		SI EXITE
Definición de objetivos		NO EXISTE
Unidad de mando		SI EXITE
Comunicación en las áreas		NO EXISTE
Autoriad de jerarquía	SI EXITE	
Organización	NO EXISTE	NO EXISTE
Cumplimiento de objetivos	NO EXISTE	NO EXISTE
Responsabilidad	SI EXISTE	SI EXITE
Especialización de trabajo	NO EXISTE	NO EXISTE

Fuente: elaboración de análisis propio

El cuadro anexo está elaborad con el análisis de la respuesta de los empleados y la encuesta a la dirección, esto nos apoya como evidencia de los aspectos internos que la empresa tiene, en rojo se marca los puntos que deben ser atendidos por la organización, donde se determina las áreas donde se debe trabajar más fuerte, para un mejor entendimiento de la estructura.



CAPITULO V

5. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Para corroborar la información anterior de la percepción del Director, Gerentes y empleados se realizó una guía de observación de los resultados que a continuación se describe.

CUADRO 12

LIDERAZGO

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	POCAS VECES	NUNCA
TOMA DE DECISIÓN			X	
TRABAJO EN EQUIPO		X		
INTEGRACIÓN			X	
FIJACIÓN DE OBJETIVOS		X		
COMUNICACIÓN		X		

Fuente: elaboración de análisis propio

Podemos indicar en lo que respecta a liderazgo, se presentan problemas de Toma de decisión, Integración, una participación mínima de trabajo en equipo, fijación de objetivos y comunicación, fundamentales para la organización y su crecimiento.



Los empleados consideran que pueden aportar más cosas a la organización pero al tener una estructura directa no son considerados para la toma de decisiones, generando una baja integración y relación de responsabilidad.

Otro aspecto importante que se ha revisando en la compañía y que lleva a cabo todo el trabajo desarrollado es la Estructura Organizacional la forma como los empleados observan a la empresa y respecto a las respuestas del cuestionario se observa los siguiente.

CUADRO 13

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	POCAS VECES	NUNCA
TOMA DE DECISIÓN			X	
TRABAJO EN EQUIPO			X	
INTEGRACIÓN			X	
FIJACIÓN DE OBJETIVOS			X	
COMUNICACIÓN		X		

Fuente: elaboración de análisis propio

El siguiente cuadro presenta cuatro problemas, Una baja en la toma de decisiones, trabajo en equipo, integración y fijación de objetivos. Esto nos indica un problema interno en la estructura y la responsabilidad que representa para cada uno de los empleados.



La gerencia debe buscar la mejor sinergia con cada uno de los elementos buscar su potencial para aplicarlo, considerando el tiempo que actualmente tiene en la empresa se puede manejar la estructura de una forma diferente generando una mejor integración y llevando a cabo la fijación de objetivos.

Se debe entender que cualquier elemento tiene las habilidades, capacidades y la experiencia para enfrentar cualquier situación, HYDROMEX al seguir teniendo una proyección y objetivos es más fácil encaminar a los empleados al cambio.



PROPUESTAS

Aunque las preguntas de investigación y cada resultado que se obtuvo del diagnóstico ejecutado podemos comprender que es de suma importancia trabajar en los procesos y procedimientos que delimiten la estructura organizacional, se debe considerar como un enfoque administrativo este trabajo considerando los puntos de la administración formal y la dinámica.

Esto debe tener la finalidad de obtener mejores resultados de las propuestas que a continuación se mencionan.

1er PROPUESTA

El crecimiento de la empresa como punto de partida debe enfocarse a los directivos, para optar una organización práctica:

Crear aquella organización, donde se genere una visión completamente estratégica, y crear una sinergia entre todos los elementos de la organización, creando una interdependencia para que todos los elementos reaccionen adecuadamente a cualquier acción.

La empresa debe tener un estilo administrativo que se vea reflejado en su formalización de visión, misión, filosofía y objetivos, que generen el orden para controlar el crecimiento y así dar dirección a sus procesos y procedimientos.



OPERACIÓN:

META PARA LA DIRECCIÓN	OBJETIVO
<p>Crear una capacitación a los directivos sobre un estilo estratégico para el crecimiento de la empresa, esto quiere decir, que puedan adoptar una filosofía de trabajo a corto y largo plazo en proyectos que involucren a los empleados.</p>	<p>Replantear la ejecución con un estilo estratégico en la administración.</p> <p>Elaboración de manual de funciones donde se contemple los elementos de la organización.</p> <p>Elaboración del plan estratégico, proyecciones mínimas de 5 años para integrar en una forma directa al equipo de ventas.</p>
<p>Crear una identidad a la organización, a través de los ejecutivos sobre, la importancia de su capital humano, clientes y sociedad. Crear la misión.</p>	<p>Redacción y difusión de la misión organizacional definiendo que hace la empresa y para que la hace.</p> <p>Crear la filosofía de la empresa así como sus políticas.</p>



META PARA LA DIRECCIÓN	OBJETIVO
<p>Tener organizado la planeación a futuro, sin perder de vista su realidad y el entorno en que se desarrollan, así como la manera de llegar a obtener lo que se plantearon (Visión), y redactar las expectativas con respecto a la competitividad de la empresa, el crecimiento y desarrollo, fomentando la permanencia y la identidad en los miembros de la organización.</p>	<p>Creación de la visión y su difusión dentro de la organización.</p> <p>Fomentar al personal de la empresa que se comprometan al cumplimiento de la misión.</p> <p>Determinación de objetivos.</p>
<p>Reestructurar la organización por departamentos funcionales, donde los empleados operarios reporten a sus jefe superior y a los especialistas, que les permitan tener línea directa de comunicación; tratando de lograr una autoridad eficaz.</p>	<p>Elaboración de organigrama funcional como el anexo para la formación de estructura.</p> <p>La entidad debe establecer normas de acción que se deben de seguir por la organización y que servirán como guía para la toma de decisiones.</p> <p>Redacción de las normas organizacionales.</p>



META PARA LA DIRECCIÓN	OBJETIVO
<p>Formalizar cada uno de los cargos de trabajo de la organización, tomando en cuenta los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que cada puesto exige para desempeñarlo de manera adecuada, así como una capacitación constante adecuada.</p>	<p>Análisis de cada uno de los cargos que hay en la empresa para establecer cada una de las diferencias del trabajo.</p> <p>Desarrollar programas de inducción al puesto de trabajo.</p> <p>Creación de actualización y capacitación continúa.</p>
<p>Darle una formalización a los procesos y procedimientos de cada una de las actividades y tareas, determinar el tiempo a invertir en la realización, considerar el uso de los recursos y la tecnología que se aplicaría para el método de trabajo y su control. Oportunidad y desarrollo de operaciones en los diferentes puestos de la organización en función de la estructura planeada.</p>	<p>Elaboración de manuales de procedimientos.</p>



2da PROPUESTA

Una de las partes fundamentales para la elaboración de los documentos que formalizarán la estructura de la organización es muy importante que los Directivos conceptualicen y acepten que su administración esté dirigida al desarrollo organizacional y de los recursos humanos, la cual es parte dinámica de la administración. Revisar la integración del personal y analizar los movimientos y cambios que pueden afectar a los empleados, ya estos son los puntos claves donde la tesis debe incidir.

META PARA LA DIRECCIÓN	OBJETIVO
Lograr la intersección de los objetivos de la empresa vs los trabajadores para lograr la integración de ambos.	Organizar entre la Dirección y los niveles operativos sinergias para una comunicación abierta. Motivar a los empleados y reconocer el trabajo que desempeñan, tomarlos en cuenta para lograr su ascenso.
Incremento de la motivación de los empleados y reconocimiento de su trabajo y tomar en cuenta el desempeño que realizan	Una vez cumpliendo los objetivos y desarrollando al personal, considero que se debe tomar en cuenta su estructura salarial.



CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

De la investigación realizada para HYDROMEX, se puede concluir los siguientes puntos:

1.- Cuando una empresa, llega a un punto crítico de crecimiento e inicia una nueva etapa donde empieza hacer exitosa, se van presentando problemas en la estructura de la organización y en las funciones que se van desempeñando.

2.- Se puede indicar que al abordar este tipo de estudios, donde se maneja una forma de administración centrado en los resultados, se debe considerar que la organización debe ser formal y a su vez flexible, como lo indica en un inicio Peter Drucker donde se debe tener una visión a largo plazo; planear la estructura y revisar la parte dinámica, donde todos los elementos de la organización sean interactuales e interdependientes, y lo más importante funcional, se debe reflejar en una documentación formal la, visión, misión, filosofía y objetivos empresariales así como la forma de ordenar y llevar el control de los procesos y procedimientos.

3.- Los cambios que se puedan efectuar deben ser gradualmente no pueden ser en un solo movimiento, la compañía debe determinar el tiempo para los cambios e ir midiendo a los empleados con los nuevos objetivos.

4.- Como se menciona en el punto anterior la compañía debe lograr su reestructuración, empezando por la Dirección, Gerencia y Empleados poniendo como meta trabajo en equipo y mantenerse firmes en lograr los nuevos objetivos planteados.



GLOSARIO

Cuadro de Mando Integral: Herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico.

Estructura simple: Casi todas las organizaciones empiezan como emprendedoras una estructura simple integrada por propietarios y empleados. Una estructura simple es un diseño organizacional con escasa departamentalización, amplitudes de control extensas, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización. Esta organización la usan con mayor frecuencia las empresas pequeñas en las que el propietario y el gerente son la misma.

Estructura funcional: Es un diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas. En un enfoque funcional hacia la departamentalización aplicado a toda la organización. Ejemplo estar organizado alrededor de las funciones de operación, finanzas, recursos humanos, e investigación y desarrollo de productos.

Estructura de divisiones: Es una estructura organizacional integrada por unidades o divisiones de negocios separadas. En este diseño, cada unidad o división posee autonomía relativamente limitada, con un gerente de división responsable del rendimiento y que tiene autoridad estratégica y operativa sobre su unidad. La estructura de divisiones, la empresa matriz actúa por lo común como supervisor de apoyo, como servicios financieros y legales.

Coordinación: tiene como fin lograr que los diferentes departamentos funcionen como una unidad.



Criterio: Capacidad para adoptar esta opinión, juicio o decisión.

Diseño: Dibujo que se hace de una cosa para que sirva de modelo en su realización.

Estructura: Conductas establecidas de interacción en una organización y de coordinación de la tecnología y los activos humanos en una organización.

Manual: Libro que recoge lo más importante de una materia.

Organigrama: Modelo gráfico que representa, entre otras cosas, la forma en que se han agrupado las tareas.

Organización: Es la forma como se dispone un sistema para lograr los resultados deseados.

Planificación: Los esfuerzos que se realizan a fin de cumplir objetivos y hacer realidad diversos propósitos se enmarcan dentro de una planificación.



REFERENCIAS

Álvarez González Ronald (1988) “Introducción a la Administración de Ventas”, Reimpresión 1ra edición, Editorial EUNED.

Crespo Ramos Tomás, López Yepes José Andrés y Sandoval Carreño Francisco. (2001) Administración de Empresas Volumen II Pag 247 – 255

Chiaventato, Administración de recursos humanos. Quinta edición Colombia, McGraw Hill.

David. Norton, Robert Kaplan “Cuadro de Mando Integral” Tercera Edición, 2009.

Díaz de Santos “Plan de Negocios” 2004 Madrid España Pag: 60-65.

Dirección u Gestión de Empresas “Dirección Estratégica” Editorial Vértice Pag: 43-44.

Drucker Peter F “Management Tasks, Responsibilities, Practices” 1999 Editorial BH.

Fred R. David “Conceptos de Administración estratégica” Novena edición Editorial Pearson Pag. 59



Gil Estallo de los Ángeles María (2013) Cómo crear y hacer funcionar una empresa Editorial Business Marketing School.

Goleman, D. (2002) Inteligencia Emocional, NY EEUU.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2002) Administración, un enfoque basado en competencias, novena edición tomas Learnin.

Hitt, Michael A. (2006) “Administración”, Novena Edición, Pearson Educación de México Pag 230 - 235

Koontz, H. y Heinz W., (1991) Administración, novena edición Mc Graw Hill P.P. 211.

Reza J., (2003) “Trabajo en equipo estrategia de excelencia empresarial” Adminístrate hoy, Num 114 Gasca, Pag 3-12.

Robbins, Stephen y Coulter Mary (2005) “Administración, Octava Edición, Pearson Educación de México Pg: 232-235

Siegel Eric S, Schultz A. Loren, Ford R. Brian y Carney C. David (1994) El plan empresarial Diaz de Santos Pag: 2 -3

Stoner Finch James Arthur, Freeman Edward R (1996) Administración.

Veciana Maria Jose (2005) La creación de empresas un enfoque gerencial. Editorial la Caixa Pag 150 – 155



Volpentesta Jorge Roberto “Análisis y gestión de la productividad: el camino hacia el mejoramiento de la rentabilidad y competitividad de las empresas” 2002

Zepeda, F., “Psicología organizacional” México, Wesley Longman Dearson P. 33-36

Páginas Web:

www.gestiopolis.com (2012)

episunprg.files.wordpress.com/.../gruponc2ba10-estructuras-organizacionales

www.siem.gob.mx



ANEXO

CUESTIONARIO

1.- ¿Conoces la estructura de la organización?

 Sí No

2.- ¿Le especificaron sus actividades dentro de la organización?

 Siempre Casi siempre Pocas veces Nunca

3.- ¿Al llegar a la organización recibió la capacitación adecuada?

 Sí No

4.- ¿Considera que su lugar de trabajo es adecuado para desempeñar eficientemente sus actividades laborales?

 Sí No



5.- ¿El trabajo que desempeñas tiene relación con su experiencia y conocimiento?

Siempre Casi siempre Pocas veces Nunca

6.- ¿Recibe la capacitación necesaria y suficiente para desempeñar sus funciones dentro de la organización?

Siempre Casi siempre Pocas veces Nunca

7.- ¿En el tiempo que tienes laborando en la empresa, conoces los procesos de trabajo?

Siempre Casi siempre Pocas veces Nunca

8.- ¿Usted a participa en las decisiones que se toman en su departamento?

Siempre Casi siempre Pocas veces Nunca

9.- ¿Siente usted que es valorado por la organización?

Siempre Generalmente Pocas veces Nunca



10.-¿La organización toma en cuenta las propuestas que tu comentas?

Siempre La mayoría de las veces Pocas veces Nunca

11.-¿Usted trabaja en equipo:

Siempre La mayoría de las veces Pocas veces Nunca

12.-¿ Existe armonía y cooperación entre todos los compañeros de trabajo dentro y fuera del mismo?

Siempre Casi siempre Pocas veces Nunca

13.- ¿En su departamento están capacitados, sobre lo que deben hacer en caso de emergencia?

Si No

14.- ¿Cree que el ambiente en el que se desenvuelve contribuye a que se sienta dispuesto a dar su mejor esfuerzo propio y de organización?

Siempre Casi siempre Pocas veces Nunca



15.-¿ Las funciones que desempeñas son transmitidas con amabilidad y conocimiento por parte de sus superiores?

Siempre Casi siempre Pocas veces Nunca

16.- Como calificarías la comunicación con su jefe inmediato como:

Excelente Buena Regular Mala

17.- La confianza con su jefe inmediato es:

Excelente Buena Regular Mala

18.-¿Considera que las decisiones que toma su jefe inmediato son:

Excelente Buena Regular Mala

19.- ¿Dentro de la empresa has propuesto nuevos proyectos?

Siempre Casi siempre Pocas veces Nunca

