



UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO

DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICO – ADMINISTRATIVAS

ANALISIS INTEGRAL Y PROPUESTA DE MEJORA PARA “VINOS Y LICORES LOS ARCOS”.

PARA OBTENER EL GRADO EN:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES.

MODALIDAD DE TITULACIÓN:

TESIS.

PROYECTO PRESENTADO POR:

JORGE ESAU ROCHA RAMIREZ.

TUTOR:

ING. ALVARO EMILIO ARROYO VAZQUEZ.

Guanajuato, Guanajuato. Agosto 2017.



UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO

DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICO – ADMINISTRATIVAS

ANALISIS INTEGRAL Y PROPUESTA DE MEJORA PARA “VINOS Y LICORES LOS ARCOS”.

PARA OBTENER EL GRADO EN:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES.

MODALIDAD DE TITULACIÓN:

PROYECTO APLICADO.

PROYECTO PRESENTADO POR:

JORGE ESAU ROCHA RAMIREZ.

TUTOR:

ING. ALVARO EMILIO ARROYO VAZQUEZ.

Guanajuato, Guanajuato. Agosto 2017.

A mi madre Blanca Ramírez Barrón:

Le agradezco el haberme dado la oportunidad de ser una persona con la dicha de tener una preparación profesional, estudio constante, seguimiento de la educación a través de su impecable tenacidad, paciencia para cumplir mis deseos y acompañándome con la guía de sus consejos, su ejemplo de vida y éxito que forma gran parte de mi orgullo y admiración, brindándome grandes muestras de cariño y respeto, que ahora se transforman en mi inspiración, por lo que le dedico esta pequeña muestra de gran gratitud y amor a la más grande de las madres.

A mis hermanos:

Que siempre me han demostrado la unidad familiar y el respeto al esfuerzo, además de brindarme incontables alegrías y muestras de apoyo incondicional, y confianza en mi evolución profesional, que forman parte de mis deseos de hacerles vivir el orgullo plasmado en cada momento que han contribuido en la culminación de esta etapa que también integra parte de ellos.

Al Lic. J. Jesús Ramírez:

Que, sin importar su tiempo, siempre me dedicó un espacio para enfocar mis conductas y deseos por grandes ejemplos y educación, que me brindó la lucidez para buscar el camino de ser un ciudadano con respeto y valores por los demás, demostrados en cada una de sus palabras y tiempo dedicado a mi formación como ahora un hombre con anhelos de algo mejor para mi vida.

A mi tutor Álvaro Emilio Arroyo:

A una gran figura de respeto e inspiración para mí, que en sus docencias tuvo la calidez y tacto para transmitirme el gusto de forma tan amable y dedicada a la juventud estudiantil, le agradezco por brindarme tiempo, compromiso y aceptar con gusto el compartir conmigo parte de su sabiduría en este proyecto que me acerca más a mis sueños.

Agradezco a todos aquellos amigos y profesores que más que conocimiento me dieron un consejo, palabras o la oportunidad de ser más que solo un alumno o compañero de clase. Que

sin dudarlos me brindaron motivación, alientos y vivencias que me marcaron esta etapa de mi vida académica para continuar en mi camino a ser más que un profesionalista y buscar ser un humano más íntegro.

CONTENIDO

1	ANALISIS DE PROBLEMÁTICA	3
1.1	Objetivo general del proyecto.	3
1.2	Objetivos específicos del proyecto.	4
1.3	Justificación del proyecto.....	4
1.4	Límites de estudio.	5
2	MARCO ADMINISTRATIVO	6
2.1	Revisión de la literatura para la administración.	6
2.1.1	La Administración.....	6
2.1.2	Administración científica.....	6
2.1.3	Administración, Organización y Gerencia.	10
2.2	Administración con enfoque de procesos.	16
2.2.1	Procesos de negocios.	16
2.2.2	Procesos de producción.....	17
2.2.3	¿Qué es la administración de operaciones?.....	18
2.2.4	¿Qué es proceso de producción?.....	20
2.2.5	La teoría de las limitaciones en procesos.....	21
3	HERRAMIENTAS DE MEJORA	22
3.1	Diagrama de flujo:	22
3.2	Diagrama de Ishikawa:.....	24
3.3	Los 5 ¿Por qué's?.....	25
3.4	Diagrama de afinidades.....	26
3.5	Técnicas de recolección de información.....	27
4	LAS EMPRESAS: ESTRUCTURA, MODELO Y CARACTERÍSTICAS	31
4.1	Empresas industriales.....	32
4.2	Empresas familiares	33
4.3	Estructura organizacional.....	34
4.3.1	Modelo organizacional.....	36
4.3.2	Departamentalización.....	37
4.3.3	Jerarquización.	38
4.3.4	Las estructuras de trabajo.....	40
4.4	Complejidad organizacional.	42

5	METODOLOGIA APLICADA.....	48
5.1	Aplicación de herramientas de investigación.....	50
5.1.1	Observación directa.....	50
5.1.2	Entrevista estructurada.....	54
5.1.3	Entrevista semi estructurada	60
5.2	Síntesis de resultados de herramientas de investigación.....	74
5.3	Análisis de problemáticas mediante herramientas para la mejora.	74
5.4	6.2.1 Propuestas de acción.	81

Introducción

Para la realización de este proyecto se toma en cuenta como principio el interés del propietario, por mantenerse dentro de la competencia continua del giro de vinos y licores en el área geográfica de Silao de la Victoria, Guanajuato. Tomando en cuenta que tanto el crecimiento demográfico como el de la competencia brindan oportunidades de crecimiento, retos de competitividad y mejoramiento para las empresas que buscan hacer frente a la llegada de grandes cadenas comerciales y las ya establecidas.

El ente por objetivo de realización del estudio de mejora y estructuración fue “Vinos y Licores Los Arcos” con domicilio en Palma No. 9 zona Centro, Silao de la Victoria, Guanajuato. Siendo un negocio que ya cuenta con trayectoria, presencia y clientes establecidos dentro del municipio.

El presente proyecto es una investigación para conocer y desarrollar una estructura organizacional y procesos que se relacionan con aspectos importantes de la comercialización y el desarrollo de actividades dentro del negocio, la prestación de sus servicios y la satisfacción de sus clientes. Para lo cual se incluyen conceptos de importancia para actividades y áreas como la gestión, el desarrollo de un negocio, sus procesos y plan de negocios, así como aquellos que conllevan la calidad, el seguimiento para el cumplimiento de ésta y las expectativas de logros. De igual manera incluirá algunas técnicas que se implementarán para la mejora como el diagrama de Ishikawa, 5 Por qué's, y algunas herramientas que nos ayudarán a documentar y dar seguimiento para el cumplimiento de un plan de desarrollo previamente plasmado, como el flujograma de procesos, perfiles de puestos y sus tareas, así como también un diagrama de interrelaciones.

Me parece importante mencionar que para la investigación y creación de una estructura organizacional es fundamental, al igual que desarrollar con antelación a esta la misión, visión, y valores con el propósito de conocer la personalidad de la empresa y consolidar una estructura de trabajo firme.

Para la planeación y creación de la ya mencionada, tomaré un enfoque basado en procesos buscando su funcionalidad para adaptarse a este negocio y sus diversas

áreas, ya que es de vital importancia aprovechar la demanda comercial, optimizar sus recursos, su infraestructura, su capital humano y lograr la planificación adecuada para cumplir las metas plasmadas en el plan de negocios visualizado en busca de la mejora continua.

Hoy en día se conocen múltiples formas de estructuración organizacional que buscan optimizar los recursos humanos, materiales y financieros, como también minimizar los fallos mediante la correcta aplicación y distribución del proceso, sus funciones dentro de las organizaciones enfocadas a mantener el orden mejora continua de la organización al igual que la satisfacción del cliente, implementando la metodología deseada en cada área de trabajo, generando mejoras del proceso productivo, atracción de clientes y ventas.

“Vinos y Licores Los Arcos” encontró en la necesidad de saber cuál es su estatus general y por qué ha tenido una disminución de clientes, afectando directamente las ventas, mientras que otros negocios con menos tiempo han logrado proliferar en el mercado avanzando de forma rápida. Viendo la necesidad de actualizarse y tomar las decisiones guiadas a la administración moderna y lo que esto implica para ofrecer productos y servicios que lo posicionen a la vanguardia mediante su desarrollo e implementación de un plan de negocio viable para afrontar los retos actuales y prepararse a los nuevos.

1 ANALISIS DE PROBLEMATICA

La situación puede ser descrita de la siguiente forma: En éste negocio se encuentra afectada la situación económica y por consiguiente se ve el deterioro de su imagen pública, el avance y crecimiento que se pudo llegar a tener dentro del mercado, se llega a la conclusión que es alarmante el abandono y alejamiento en que se ha dejado a la empresa en cuanto a las mejoras y aplicaciones de técnicas administrativas como la implementación de una estructura organizacional, actualización de un método guiado a la estandarización de procesos de trabajo sustentables y de contribución al progreso de la empresa.

Se documenta que el crecimiento, planeación y estructuración del negocio ha sido de forma improvisada (empírica) en las áreas mencionadas, debido a que no se tienen delimitadas ni se encuentra una estructura administrativa en la que se vean las funciones de las áreas y los puestos necesarios para cada una; indagando más encontramos que es de total desconocimiento de las personas que laboran en el negocio cuál es su función principal, así como cuál es su contribución dentro del proceso general de la empresa ya que carece de la creación de un flujograma general que muestre cuál es la principal función del negocio así como sus subprocesos y por tanto muchísimos problemas que reflejan organizacionalmente y repercute en cosas como la motivación, satisfacción de empleados, aprovechamiento de los recursos, clima laboral, cargas de trabajo, control de procesos, descontrol financiero, satisfacción del cliente por precios, productos, servicios, imagen y muy importante en el aspecto de planeación o llamémosle “saber para dónde navega este barco y cómo lo puede lograr”.

1.1 Objetivo general del proyecto.

Proporcionar una estructura de trabajo, dentro de la empresa objeto, basándonos en un plan de negocios, para diseñar una adecuada estructura de trabajo conjunta con sus áreas y herramientas para la optimización de sus recursos con el fin de incrementar sus ventas.

1.2 Objetivos específicos del proyecto.

- Mostrar cuál sería una adecuada estructura organizacional que se acople a las necesidades del negocio para lograr un incremento de sus ventas y funcionamiento, proporcionando un panorama general de los procesos.
- Buscaré demostrar cómo el diagrama de Ishikawa puede dar una descripción del problema, acompañándola del uso de los 5 Por qué's? para encontrar algunas coincidencias y así detectar el factor principal que genera las problemáticas más importantes, usando técnicas como Brainstorming, diagrama de afinidades y de entre otros con el fin de proponer acciones de cambio.
- Entregar una estructura organizacional para brindar un mejor aprovechamiento de los recursos de trabajo en la empresa en todas sus áreas, desde la parte física hasta sus funciones y responsabilidades delimitadas por un organigrama.

1.3 Justificación del proyecto.

La investigación de este trabajo tiene por intención el identificar cuáles son las razones que provocaron el mal funcionamiento administrativo que dieron como causa el estancamiento y deterioro del trabajo en el ente de estudio conociendo su actual forma de trabajo, y así poder proporcionarle una estructura administrativa que ponga especial atención en los procesos que determinan su actividad y la participación de cada área para el cumplimiento de objetivos.

Este estudio busca beneficiar y dar una imagen de cómo cambia una administración para un negocio que podría adaptarse al mundo competitivo tomando en cuenta factores de cambio importantes, siguiendo un plan de negocios que le proporcione acciones a tomar y herramientas para seguimiento del cumplimiento de estos.

1.4 Límites de estudio.

El desconocimiento de las razones que generan en la empresa un mal funcionamiento en sus áreas y su coordinación, causa un impacto negativo no solo al ambiente de trabajo sino al momento de la venta ya que la satisfacción del cliente es dudosa.

Por ello este proyecto se enfoca en la aplicación de herramientas de calidad que nos permitirán detectar los fallos en la metodología del trabajo aplicada, para la determinación de correcciones en el proceso y la implementación de una estructura administrativa formal que permita el cumplimiento de objetivos, presentado un mejor panorama para el futuro de la empresa, brindándole las técnicas necesarias para el control y el cumplimiento de su plan de negocios que impacte en la satisfacción bilateral de cliente - empresa y mejore sus ventas.

2 MARCO ADMINISTRATIVO

2.1 *Revisión de la literatura para la administración.*

2.1.1 **La Administración.**

La administración aparece desde que el hombre comienza a trabajar en sociedad generando la distribución de bienes, actividades y servicios volviendo este proceso un acontecimiento de primera importancia. La administración es el órgano específico encargado de hacer que los recursos sean productivos, esto es, la responsabilidad de organizar el desarrollo económico, refleja el espíritu esencial de la era moderna.

Ahora bien, esta administración surge con el convivio por un objetivo en común de una relación bilateral de empleado y patrón donde se compromete la cooperación del trabajo del empleado bajo la subordinación del patrón mediante acuerdos determinados por la generación de una riqueza enfocada a la productividad del trabajo a desarrollar. Esto en un inicio es llevado a cabo con acuerdos verbales y sin alguna formalidad pactada para el desarrollo de las actividades, seguida de la variable de satisfacción deseada y además las consecuencias no previstas.

2.1.2 **Administración científica.**

En específico para partir de surgimiento de la administración como una ciencia, sin lugar a duda es el año de 1911, fecha en que se publica su libro "*principios de la administración científica*", de W. Frederick Taylor. (P. Robbins & A. Decenzo, Fundamentos de la Administración: conceptos esenciales y aplicación., 2002).

Como nos explican (James A. F. Stoner, 2006, pág. 36) en su libro "*administración*". La teoría de la administración científica surgió, en parte, por la necesidad de elevar la productividad. A principios del siglo XX, en Estados Unidos en especial había poca oferta de mano de obra. La única manera de aumentar la productividad era elevando la eficiencia de los trabajadores.

Entonces si factores como la demanda de productos y la poca capacidad para satisfacer dicha demanda, a causa de la poca oferta de mano de obra, es como el ingeniero y economista Frederick Taylor busca la solución en la aplicación de un sistema de trabajo enfocándose en 5 principios generales de la administración como nos dice (Lara Arellano, 2008) en su informe sobre el enfoque clásico de la administración, nos presenta los siguientes cambios aplicados por W. Taylor.

1. Ciencia en lugar de empirismo.
2. Armonía en vez de discordia.
3. Cooperación no individualismo.
4. Rendimiento máximo en lugar de producción reducida.
5. Desarrollo de cada hombre en el sentido de alcanzar mayor eficiencia prosperidad.

Algunos considerados como seguidores de la escuela de Taylor son:

- **Henry Gantt:** Si bien fue conocido que Gantt fue gran colaborador junto a Taylor, su aportación más conocida es la gráfica de Gantt en la cual se expresa en forma ordenada los tiempos y actividades a realizar de acuerdo a su prioridad en el cumplimiento del trabajo, pero no solo se caracterizó por brindar una herramienta para diagramar las actividades. Siguiendo ideas de Taylor, involucró un plan de bonificaciones para el trabajador mostrando como algunos podríamos decir un enfoque humanista, lo cual quedo demostrado como lo comenta en su libro “Historia del pensamiento administrativo” (Claude S. & Alvarez, 2005) Gantt demostró un interés casi emotivo por los el trabajador como individuo, y abogo por un enfoque humanitario. En 1908 presento una conferencia ante la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos en la cual pedía una política de enseñanza e instrucción para los trabajadores, en lugar de la acostumbrada dirección autocrática.
- Tal vez no es muy conocido que Frank Gilberth esposo de Lilian Moller y compañero de investigación comenzó trabajando en la construcción donde encontró dificultades en las actividades de operarios y su eficiencia, fue entonces que comenzaron a profundizar en el estudio de tiempo y movimientos, desglosando en diez y siete movimientos básicos

llamándoles “therbligs” con los cuales lograron disminuir la fatiga del obrero, incrementar la producción, por medio de la ahora llamada capacitación y desarrollo de habilidades mediante el ciclograma y los therbligs como nos muestra la siguiente ilustración.

Le dieron contenido a la ingeniería industrial, establecieron 17 movimientos en los que se pueden descomponer cualquier trabajo, estos movimientos se llaman: *Therblig*, son los siguientes:

- | | |
|-------------------------|------------------------|
| 1. Alcanzar. | 10. Demora evitable. |
| 2. Asir. | 11. Demora inevitable. |
| 3. Mover con carga. | 12. Ensamblar. |
| 4. Precolocar. | 13. Desensamblar. |
| 5. Colocar en posición. | 14. Usar. |
| 6. Sostener. | 15. Planear. |
| 7. Seleccionar. | 16. Inspeccionar. |
| 8. Buscar. | 17. Soltar. |
| 9. Descansar. | |

Frank y Lillian Gilberth

También descubrieron un método llamado *Ciclograma*, que sirve para estudiar los movimientos que hace un operario mediante el uso de luces.

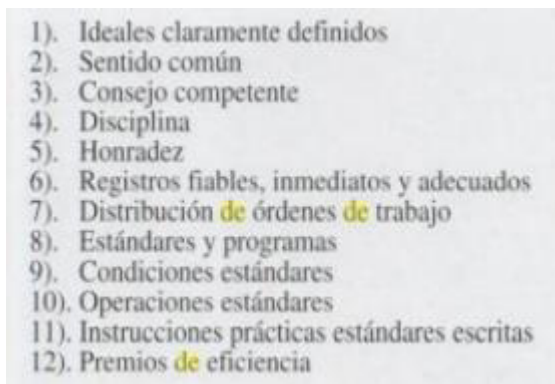
Ilustración 1 "Therbligs"

Fuente: (Palacios Acero)

- **Henry Ford** con su producción en masa, la aplicación de la líneas de producción en serie, las cuales dieron pie al surgimiento de la era del Fordismo impulsado por sus tres principios como nos explica Evaristo Fernandes a continuación:
 - a *Principio de insatisfacción*, que consiste en disminuir el tiempo de producción con el empleo inmediato de los equipamientos, la materia prima y la rápida colocación en el mercado.
 - b *Principio de economicidad*, que consiste en reducir al mínimo el volumen de stocks de las materias primar en transformación
 - c *Principio de variedad de producción* que consiste en aumentar la capacidad de producción del hombre en el mismo periodo, a través de la especialización de la línea de montaje. (Fernandes, 1990).

Esto llevó a Ford Motor Company y a Henry Ford a conseguir gran fortuna y crecimiento de forma que en poco tiempo logró controlar la cadena de valor de su producto, desde materias primas hasta la venta de autos y refacciones para los mismos.

- **Harrington Emerson** quien fuera considerado uno más de los aportadores a la administración científica como los ya mencionados, enfoca su investigación al desarrollo y efecto de la eficiencia en las organizaciones, tanto, que a su trabajo llegó a considerarse por algunos como “la biblia de la eficiencia”. Buscó simplificar los métodos de estudio y de trabajo al igual que Taylor, pero en esta ocasión nos mostró su modelo de administración y dirección organizacional por medio de los doce principios que se ven claramente en la ilustración 2.

- 
- 1). Ideales claramente definidos
 - 2). Sentido común
 - 3). Consejo competente
 - 4). Disciplina
 - 5). Honradez
 - 6). Registros fiables, inmediatos y adecuados
 - 7). Distribución de órdenes de trabajo
 - 8). Estándares y programas
 - 9). Condiciones estándares
 - 10). Operaciones estándares
 - 11). Instrucciones prácticas estándares escritas
 - 12). Premios de eficiencia

2 "Principios de Emerson"

Fuente: (García, 1998)

Aun con todo esto, podríamos seguir mencionando corrientes de investigación y aportaciones a la administración, pero si bien es cierto, la administración es una ciencia que muestra una constante evolución a través del tiempo; mostrando diferentes tipos de pensamiento ya que los elementos principales en interacción es el ser humano en convivencia y su culturalismo reflejado en el trabajo comunitario. Si bien la

administración es universal, también es importante mencionar que cada individuo adapta la organización a sus necesidades de acuerdo a sus experiencias, conocimientos y entorno enfocados al cumplimiento de sus objetivos de una forma eficiente y satisfactoria.

Si con la administración y el avance a través de la historia logramos ver que el patrón siempre se preocupa por el cumplimiento de la satisfacción del cliente, sabemos que los cambios fueron hechos desde la estructura de la organización, los métodos de trabajo, así como la supervisión y mejora tanto de herramientas como técnicas para el aprovechamiento mediante el trabajo, en lo que se ve con bastante notoriedad de la *Administración* como ciencia en práctica, la *Organización* como ente colectivo y la *Gerencia* como herramienta para el cumplimiento de la satisfacción general.

2.1.3 Administración, Organización y Gerencia.

Haciendo un rápido recuento de las aportaciones a la administración como una ciencia podemos citar cuantiosos investigadores como Frederick Taylor, el equipo Gilberth, sin dejar pasar una de las compañías más grandes de todos los tiempos Ford Motor Company y su inconfundible Presidente Henry Ford, hasta la insaciable inquietud de Harrington Emerson por la eficiencia de las organizaciones. Con esto brindando un nuevo panorama de crecimiento económico y de expansión potencial para las organizaciones cuya aplicación de la administración como ciencia, han logrado mantener gran presencia en su respectivo mercado.

La administración como ciencia además de brindar este tipo de funcionalidad en organizaciones lucrativas meramente, su uso fue adaptado en cualquier tipo de organización, trayendo con esto creaciones de puestos diversos, como clases de trabajo, políticas, sociales, económicas, diversidad de ideologías administrativas, pero con esto una nueva generación de trabajos y formas patronales, nuevos mercado, el surgimiento de nuevos giros empresariales como comunicación, marketing, outsourcing, coaching y la especialización de los puestos de mando administrativo, y nuevas actividades empresariales de servicios, como hasta la actualidad el creciente impacto de la tecnologías de la información y su aplicación en cualquier organización ha creado una

revolución de ideas y predicciones sobre las nuevas estructuras organizacionales, los puestos de trabajo así como los dice en su libro “La sociedad postcapitalista” Peter F. Drucker acerca del principal recurso para las organizaciones.

El recurso que controla todo, el “factor de producción” absolutamente decisivo, ha dejado de ser capitalista, o el sueño o la mano de obra; ahora es el saber. En lugar de capitalistas y proletariados, las clases de la sociedad poscapitalista son los trabajadores del saber, y los trabajadores de los servicios. (Drucker F., 2013)

Con fines del sustento y estudio a la organización por objeto “Vinos y Licores Los Arcos” y el conocimiento de su funcionamiento administrativo, aterrizaremos en el principio de que: “**La administración** como ciencia aplicada, nos ha brindado técnicas para el funcionamiento de una organización social enfocada a un trabajo en común, sirviéndose de la aplicación de la gerencia como herramienta de organización sobre las obligaciones y responsabilidades.”

Continuando con el sentido de la investigación, tocará parte de las funciones administrativas como nos los plantean en su libro “Organización de empresas” a continuación Olga Rivera:

“La organización no es un fin en sí mismo, sino un medio para conseguir un fin. Desde este punto de vista, la organización aparece como una de las funciones directivas por excelencia en gestión de organizaciones de toda índole” (Rivera, 2010, p. 15)

Como ya se había mencionado, y era de esperarse dentro de la organización estas funciones directivas debían asignarse un puesto que llamaremos gerente, el encargado de las actividades directivas las cuales se ven en el ciclo del “proceso general de gestión” como lo muestra Olga Rivera en la siguiente ilustración.

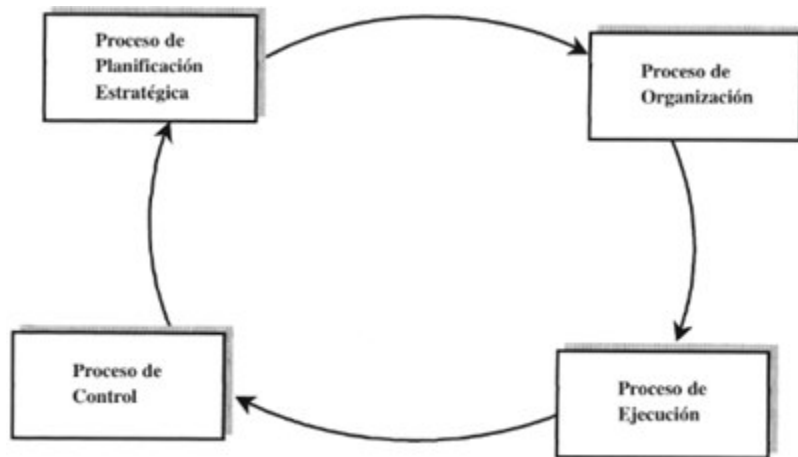


Ilustración 3 "Proceso General de Gestión"

Fuente: (Rivera, 2010, p. 19).

Vemos que surge la figura llamada “gerente” que definiremos a continuación para conocer su importancia, planteada por varios escritores en el tema administrativo:

“¿Quién es el gerente? Sino más impórtate ahora es saber ¿Qué hace el gerente? *Un gerente es alguien que trabaja con otras personas y a través de ellas coordina sus actividades laborales para cumplir con las metas organizacionales. Su trabajo no es de realizaciones personales, sino ayudar a los demás a conseguir logros, puede consistir en coordinar las actividades laborales de un equipo compuesto por personas de varios departamentos o, incluso, de personas que no forman parte de la organización, como trabajadores eventuales, o los empleados de los proveedores. Tenga presente que también es posible que los gerentes desempeñen deberes que no tiene que ver con coordinar ni integrar el trabajo de los demás. Por ejemplo, quizás el supervisar reclamaciones de seguros de otros empleados.*” (Clouter, 2005)

A su vez la administración como gerencia es definida como el conjunto de actividades de planeación, organización, coordinación, dirección y control. Tales actividades o funciones de la administración han sido consideradas las bases de la gerencia hasta nuestros días, estos elementos son:

- La planeación: capacidad de auscultar el porvenir y diseñar el plan de acción; es prever.
- La organización: la constitución del doble cuerpo de la organización entendiendo como la materia y lo social.
- La dirección: consiste en hacer que funcione el plan, es dar órdenes para que las actividades previstas se realicen.
- La coordinación: es el armonizar acto y esfuerzos.
- El control: es la verificación del cumplimiento de los planes. (Bedoya, Los Clasicos de la Gerencia, 2007)

Ahora el turno de la Administración como ciencia en la práctica es: “Dicho en pocas palabras, la administración es lo que hacen los gerentes. Pero este enunciado elementalmente no dice nada, ¿o si? Una explicación mas completa es que la administración consiste en coordinar las actividades de trabajo, que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas a través de ellas” (Clouter, 2005)

Ya sabemos que coordinar el trabajo de otros es lo que distingue la gerencia de los demás puestos de trabajo, sin embargo esto no significa que los gerentes puedan hacer lo que ellos quieran y como lo quieran hacer. Ya que la administración como ciencia en practica requiere de la culminación eficiente y eficaz de las funciones laborales asignadas en la organización, por lo cual los gerentes deben encargarse de la gestión de dichas funciones y su cumplimiento, o eso es lo que se espera de los gerentes.

La diferencia entre eficiencia y eficacia según Starr(1974), se basa en que la eficiencia caracteriza algo que se hace como corresponde, hacer las cosas correctas, (Bluedorn 1980), lo mejor posible.

La eficiencia es la mejor manera por la cual las cosas deben ser hechas o ejecutadas (métodos) a fin de que los recursos sean aplicados de forma más racional posible. La eficiencia implica otra cuestión: si en definitiva ese algo debe realizarse, hacer lo que se tiene que hacer (Bluedorn, 1980).

Si las cosas bien hechas son las que realmente deberían ser hechas. Por supuesto la eficiencia es una condición necesaria para lograr los objetivos fijados y por tanto, para asegurar un nivel aceptable de eficacia. (Sánchez, 1997).

Por gestión *eficaz* entendemos la capacidad que posee una empresa para lograr con mucha rapidez importantes resultados operativos que lo coloquen en posición de alcanzar el éxito tanto a corto como a medio o largo plazo. En otras palabras, la gestión eficaz representa la clave para que una empresa llegue a ser líder y continúe siéndolo. (Merli, 1997).

Con las definiciones citadas buscamos comprender que las definiciones acerca del papel del gerente y la importancia de su gestión en la organización, que para que tenga éxito en su implementación dentro de alguna empresa que busque estar en el rack de las empresas en su giro, esta debe llevarse en equilibrio idóneo en relación con los parámetros de eficacia y eficiencia, las actividades directivas de planeación, organización, dirección, coordinación como se muestra en la siguiente ilustración que nos muestran Cloutier Mary & Stephen P. Robbins en su libro en base a la enseñanza de la administración, pag. 7.

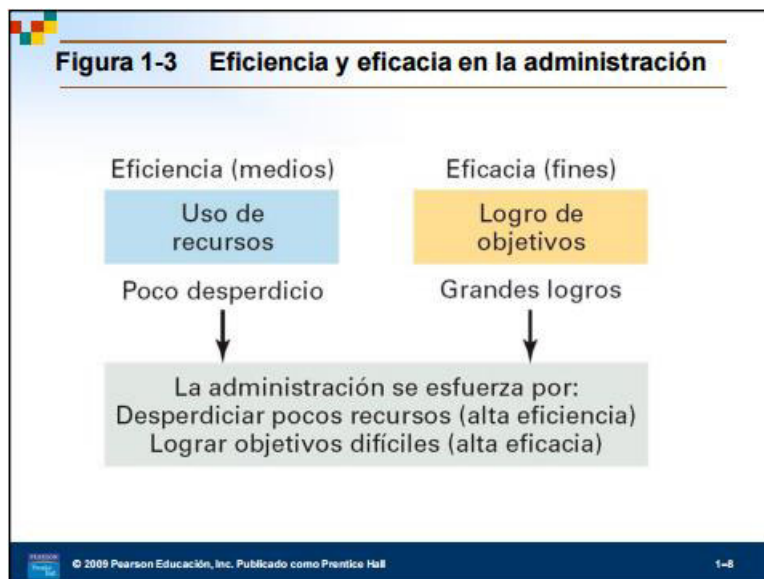


Ilustración 4 " diferencia entre eficiencia y eficacia.

Fuente: (Robbins & Cloutier, 2010)

Como ya se vio a través de la historia, la administración ha evolucionado de forma acelerada, ha dejado a su paso definiciones y términos que a la actualidad es fácil encontrarlos en libros y revistas, que con frecuencia utilizamos para referirnos a actividades, procesos o figuras abstractas que dan funcionamiento a las empresas, al igual que encontramos teorías de la evolución de empresas desde la concepción del término **organización** cuando el hombre busca agruparse para cumplir objetivos específicos con el fin de cubrir sus necesidades, hasta la actualidad donde las personas se han agrupado en empresas, que cubren las necesidades de otras y a su vez también como una parte del ciclo para satisfacer las necesidades de algún otro grupo o individuo.

Para fines de comprensión de la investigación se han establecido términos como administración refiriendo a la organización de actividades, llevándonos a la figura del gerente, sus funciones particulares y emergentes de la estructura administrativa, pero si bien la administración no puede existir sin el gerente al igual que el gerente sin el recurso humano que los lleve a la materialización de la dinámica organizacional, mediante roles ya asignados a cada miembro de una empresa. Con el fin de discernir entre las aplicaciones de la palabra organización, no está de menos definir el término de organización y sus características, como a continuación nos presentan:

- La **organización** como una función directiva se describe de la siguiente forma: *“Organización puede expresar el proceso o la función de organizar, es decir, la que se encarga de diseñar la estructura organizativa y de lograr que se desarrolle una actividad de forma eficiente y eficaz respecto de los objetivos predeterminados”*
- La **organización** como entidad: en una segunda acepción del concepto, la organización es sinónimo de empresa. La organización entendida como empresa se define como: *“conjunto de personas con los medios necesarios y adecuados que se relacionan entre si y funcionan para alcanzar una finalidad determinada que puede ser tanto lucrativa como no lucrativa.”* (Rivera, 2010).

El hombre a través del tiempo han cubierto sus necesidades por medio de acuerdos mutuos, así podemos recordar que las personas han practicado la administración desde

hace siglos, el avance de ésta ha llegado a la formalización y creación de la administración como ciencia, la cual mostró un acelerado proceso evolutivo para el mejoramiento, funcionamiento y optimización de estas entidades organizadas, que se comienzan a concebir como empresas, aquellas donde se coordinan tareas enfocadas al cumplimiento de objetivos trazados por la administración gerencial que es aplicada por la gestión de los recursos y bienes.

Dicha gestión es responsabilidad de quienes desempeñen la función de la gerencia, parte desde el principio del mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales o económicos y conocimientos usados para cumplir su objetivo principal de satisfacción multilateral (clientes, propietarios, gerentes, empleados técnicos, etc.)

Por lo que es necesario encontrar cualidades específicas en el personal que desempeñe el roll de gerencia, por lo cual las empresas actuales buscan encontrar personas que conjuguen correctamente la eficacia por medio de la eficiencia.

2.2 Administración con enfoque de procesos.

2.2.1 Procesos de negocios.

En toda organización humana ya sea con fines de lucro, gubernamental, alguna no gubernamental sin fines de lucro o en cualquiera que sea llevado la administración científica para crear un diseño organizativo correspondiente, se ha observado que la estandarización y limitación de funciones juegan un papel muy importante en su funcionamiento, y el cumplimiento de metas que proponen, haciendo uso de todos sus recursos para que todo encaje dentro de un proceso productivo lineal estimado como nos lo explica a continuación David F. Negrón en su libro sobre la administración de operaciones.

Las empresas productoras de manufacturas o servicios desarrollan *procesos de negocios* con la finalidad de operar con eficiencia y satisfacer a sus clientes. Estos procesos tienen la finalidad de producir bienes (manufacturas y/o servicios) que atienden a las necesidades de los clientes y generan un beneficio (económico) para la empresa; de este

modo, las eficiencias de los procesos productivos se relacionan tanto con la calidad de los bienes producidos, como con el costo de producción en que se incurre. Debido a que la eficiencia de los procesos productivos es el objetivo de la administración de operaciones, ésta debe estudiar el proceso de producción desde el punto de vista de su desempeño, para lo cual es conveniente concebir a dicho proceso como uno de transformación, por medio del cual, ya sea el cliente o un conjunto de insumos (materia prima) se transforma para generar productos (manufacturas y/o servicios); concepto que resulta adecuado para definir medidas de desempeño relacionadas con la rapidez, el costo y la gestión, entre otras características de eficiencia del proceso de transformación. Con este marco, a continuación, se presenta un breve análisis de la terminología y los conceptos que se utilizan para hacer referencias a los sistemas de producción de manufacturas y servicios. (Negrón, 2009)

2.2.2 Procesos de producción.

Al igual nos explica F. Negrón para comprender la amplitud que tienen los procesos de producción dentro de las organizaciones y su relación con los elementos necesarios para dichos procesos se den oportunamente.

Con el término producción se hace referencia a cualquier proceso (o mecanismo) por medio del cual el cliente y/o ciertos insumos (o materia prima) se convierten o transforman para generar bienes (o productos) para el consumo de los clientes que demandan estos bienes. Esta definición implica que en un proceso productivo existe siempre una entrada (cliente y/o materias primas), una salida (los bienes producidos), y un mecanismo o proceso de transformación que se lleva a cabo mediante los recursos de la empresa (capital y fuerza laboral). Este concepto de producción no se limita a la producción de bienes tangibles (concepto que se refiere a las manufacturas), sino también a la producción de servicios (bienes intangibles que se consumen en el momento de ser producidos), se presentan y analizan tecnologías relevantes para producir con eficiencia, tanto manufacturas (partes para automóviles, conservas alimenticias, artículos de plásticos), como servicios (consultoría, información, servicios financieros, cuidado de la salud). El término operación se aplica a todas y cada una de las actividades necesarias para producir eficientemente manufacturas y servicios. Los

encargados de la organización, dirección, planeación y control de las operaciones de una empresa son, por lo general, los gerentes o directores de operaciones; y las operaciones a las que se refiere el término administración de operaciones son, justamente, las operaciones productivas que recién se identificaron. (Negrón, 2009)

En la siguiente ilustración se presenta el modelo muy general del proceso de producción por Gabriel Baca, de inicio a final tomando en cuenta la necesidad a cubrir por demanda del mercado hasta el final y seguimiento de la satisfacción del cliente para cumplir el ciclo con la retroalimentación proveniente del cliente y su nivel de satisfacción:



Ilustración 5 "Proceso general de producción"

Fuente: (Baca U., 2014)

2.2.3 ¿Qué es la administración de operaciones?

Para comprender más sobre lo que son los procesos de producción es necesario hablar sobre la administración aplicada como actividades fundamentales de cualquier

organización que busca producir o brindar algún servicio/producto, para lo cual les llamaremos “operaciones” como la actividad para los gerentes de acuerdo a su área. No obstante que se cuente con un proceso totalmente definido o bien, como Emerson haría hasta la eficiencia máxima. Este puede llegar a puntos críticos, y sufrir modificaciones o adaptaciones a distintos factores como lo puede ser una nueva tecnología, rediseño de un producto, implementación de nuevos servicios, o bien de las limitaciones intrínsecas a la organización. Así nos lo describe Lluís Cuatrecasas Arbós en su libro “la producción. Procesos. Relación entre productos y procesos”

La actividad productiva se plasma en procesos sujetos a una organización y planificación, a los que se aplicaran los medios y recursos. Dichos procesos están formados por conjuntos de actividades para afectar la producción con la determinación correcta de medios, de acuerdo con los métodos más adecuados, de manera que se obtenga el producto con la máxima productividad, calidad y mínimo tiempo y coste. Al igual nos muestra cual es la relación de la actividad productiva en cuanto los factores y las limitaciones de la organización. (Cuatrecasa Arbós, Organización de la producción y dirección de operaciones, 2012)

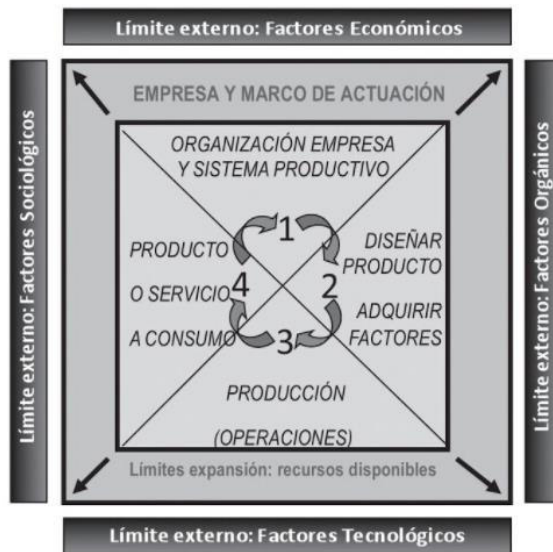


Ilustración 6 "Factores y limitaciones"

Fuente: (Cuatrecasa Arbós, 2012)

2.2.4 ¿Qué es proceso de producción?

Entonces ahora que se han brindado varios aspectos a considerar de lo que implican los procesos de producción se concluye que el proceso de producción ya sea de un bien o un servicio, en cada escala de su avance es generador de lo que se la conoce como valor agregado, viéndose en un servicio la atención al cliente, en un producto la calidad y garantía del producto como el valor agregado.

Internamente el proceso de producción no es solamente el plan de actividades, distribución de tareas, maximización de espacios y planeación de predicción, organización de un sistema que lo subministre de información y requerimientos, de acuerdo a cada proceso que realice cual sea el giro de la organización. Debemos tomar en cuenta que los procesos de producción dependen de múltiples factores que generan limitaciones en su producción, es aquí donde la administración de procesos encuentra sus limitaciones como factores económicos para su abastecimiento y funcionamiento, factores sociológicos en el capital humano, tecnológicos para su fabricación y mejoramiento, así como el mismo objeto de producción, el cual tiene como fin directo la satisfacción del cliente, de lo cual las figuras asignadas como gerentes deben manejar con eficiencia y efectividad de los recursos de la empresa en mira de la satisfacción del cliente por lo cual la retroalimentación o seguimiento tiene un papel, aunque secundario pero si de mejora que impacta en la producción. Así como lo explica Albert Suñe con un ejemplo práctico en el proceso de producción de una bombilla.

Para saber qué operaciones son de valor añadido debemos definir primero la “*función final*” de la bombilla de una forma sencilla podríamos decir que la función de una bombilla es dar luz colocada en una lámpara eléctrica.

(Albert Suñe, 2004)

Como nos muestra Albert Suñe, no solo basta con identificar cuáles son las actividades que brindan mayor valor al proceso ya que si queremos modificar a favor alguna sección del proceso debemos darnos a la tarea de identificar y conocer cuál es la función principal a cumplir de nuestro producto.

2.2.5 La teoría de las limitaciones en procesos.

Mediante una analogía cual si el proceso de producción fuera una cadena, Dr. Eliyahu M. Goldratt compara la teoría de las limitaciones, donde la principal limitación debe ser encontrada en el eslabón más débil de la cadena, ya que es este quien nos da la pauta para conocer la resistencia máxima de la cadena o proceso de producción, en el cual las limitaciones y los esfuerzos por la mejora deben ser aplicados para su fortalecimiento o adaptación. No obstante de esto, la teoría de las limitaciones en el proceso nos muestra que un eslabón débil surge cuando el antecesor fue mejorado, por lo cual esto debe prestarse importancia al monitoreo del proceso continuamente, para lograr la mayor productividad de cualquier organización.

Esta teoría tomada con una técnica para la administración gerencial hoy en día, con la cual se busca la adaptación continua del proceso objetivo, clasificándosele como “*un modo sistemático de mejora alternativo a la producción ajustada*” en su libro *la meta*”. La aplicación simple de Alberto Suñe acerca de la idea fundamental de las limitaciones es que las organizaciones existen para alcanzar una meta. Esta meta puede ser, por ejemplo, ganar dinero ahora y en el futuro. Cualquier factor que limite la habilidad de la compañía para alcanzar su objetivo en mayor medida es definido como una limitación, pues de no ser así el objetivo se alcanzaría infinitamente. El método definido por la teoría de las limitaciones consiste en identificar y gestionar las limitaciones mediante el proceso de mejora continua. (Torrents Suñe, Gil Valdivia, & Arcusa Postils, 2004)

3 HERRAMIENTAS DE MEJORA

Las herramientas para la mejora de procesos son metodologías prácticas y de investigación que permiten lograr la mejora continua. Nos proporcionan un sistema mental de trabajo que permita tener un proceso de mejora y solución de problemas sencillos y efectivos; además proporciona a todos los niveles un medio de información y control estandarizado sobre el progreso de los esfuerzos de mejora en el proceso y solución de problemas en la organización.

Las herramientas de calidad nos ayudan en la solución y prevención de problemas en los ambientes de manufactura, ingeniería, administración, para cumplir con una meta establecida y con metodologías planificadas.

Beneficios de las herramientas de mejora.

Estas herramientas nos facilitan encontrar conflictos de limitación, mediante controles de proceso, llegar al punto máximo del mismo para mejorar y dar soluciones efectivas. De esta forma nos llevan hacia la mejora continua y a la eliminación de problemas si se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos competitivos.

Gracias a esto se consiguen mejoras a corto plazo y resultados visibles. Por ejemplo la reducción de productos defectuosos trae como consecuencia una disminución en los costos.

Además, incrementan la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las organizaciones de hoy en día. Contribuyendo a la adaptación de los procesos, a los avances tecnológicos y permitiendo eliminar procesos repetitivos de poco rendimiento, se evitan y prevén gastos innecesarios.

3.1 Diagrama de flujo:

Para dar una definición más amplia del diagrama de flujo, lo podemos pensar como un mapa visual de simplificación, que con base a un código de símbolos que representan el procedimiento operativo y administrativo, brinda una perspectiva visual de las correlaciones entre los recursos humanos y el recurso material para abastecer la demanda del cliente.

Si lo vemos más a fondo del punto de vista de la dinámica administrativa y la producción de algún producto o servicio, podemos notar como se interrelacionan la administración de operación con el proceso de producción, llevado el intercambio transversal de insumos informativos y materiales entre departamentos y jerarquías en fin de satisfacer la orden del cliente. Pero no obstante con esto, el diagrama de flujo también nos brinda una excelente herramienta de estudio como nos lo dice Hernández Orozco en su libro “Análisis administrativo” explica cómo su importancia radica en cinco principales aspectos como beneficios para el cambio.

Beneficios del diagrama de flujo

- En la planeación de sistemas: Elaborar un fluxograma obliga a un previo ordenamiento de la información disponible, así como un análisis sistemático y detallado de los diferentes procesos.
- El fluxograma nos permite relacionar los procedimientos establecidos, introduciendo cambios para lograr procedimientos de mayor eficiencia y simplificación de tareas.
- En la actuación de sistemas: Los cambios en los procedimientos son fácilmente representables a través de variaciones incluidas en el fluxograma, lo cual permite visualizar y analizar las nuevas operaciones o flujos de trabajo incluidos en el sistema.
- Simplificación de sistemas: El empleo de diagramas de flujo otorga simplicidad a las operaciones desarrolladas, facilita al análisis de flujo de trabajo y del desempeño de las unidades involucradas.
- Ahorro de tiempo y costos: El empleo de diagramas de flujo hace más accesible el análisis de los procedimientos de la organización y apunta a la localización de puntos problemáticos sin necesidad de reconstruir todo el sistema. (Hernández Orozco, 2007, págs. 104-105)

Tal como lo plantea Hernández Orozco el flujograma depende principalmente de un análisis minucioso de las actividades que llevan las áreas y departamentos involucrados. Mientras el plasmarlo de forma gráfica hace que el mismo flujograma nos ayuda en la tarea de identificar donde se encuentra las limitaciones del proceso, o como bien la analogía del Dr. Eliyahu M. Goldratt lo muestra; como el eslabón más débil en la

cadena, haciendo posible el generar estrategias de mejora y simplificación, redistribución de actividades o áreas para eficientizar el proceso.

3.2 Diagrama de Ishikawa:

Para comenzar hablando del diagrama de Ishikawa, también conocido también como el diagrama de pescado conozcamos un poco de su creador y sus aportes.

El profesor Kaoru Ishikawa (1915-1989), ingeniero químico de la universidad de Tokio, inventó el diagrama de Ishikawa. Él era un experto japonés conocido por ser precursor de la teoría de la gestión de calidad y utilizó dicho diagrama por primera vez en 1943 para intentar explicar a un grupo de ingenieros de Kawasaki Steel Works (famosa empresa de siderurgia) cómo comprender un problema basándose en el análisis de un conjunto de factores complejos.

El diagrama es una herramienta gráfica utilizada en empresas, que ofrece una visión global de causas que han generado un problema y los efectos correspondientes. Como las causas están jerarquizadas, es posible identificar de manera concreta las fuentes del problema. (en50minutos.es)

Si bien el diagrama de Ishikawa no es solo una herramienta utilizada en la industria, ha tenido gran impacto en áreas tan diversas, como brindado usos para cualquier propósito en busca de una mejora continua, esta herramienta nos permite reconocer cuáles son las causas nucleares de las limitaciones en un proceso o bien de algún problema, identificando los principales elementos necesarios en el funcionamiento de una empresa y donde se pueden detectar oportunidades de mejora como los refiere Escalante Edgardo en “Análisis y mejoramiento de la calidad” clasificándolos en las siguientes familias:

- Métodos: Procedimientos para usar en la realización de actividades.
- Mano de obra: La gente que realiza las actividades.
- Materia prima: El material que se utiliza para producir.
- Medición: Los instrumentos empleados para evaluar procesos y productos.

- Medio ambiente: Las condiciones del lugar de trabajo.
- Maquinaria y equipos: Los equipos y periféricos utilizados para producir. (Escalante Vázquez, 2008)

El ya mencionado diagrama de Ishikawa puede también ser conocido como el diagrama de causa efecto o igual como el diagrama de pescado, el cual para su aplicación en la organización, necesita obtener la información directamente de los implicados en el proceso. Para llegar a la causa raíz de algún problema detectado como ya se mencionó es necesario conocer la información de primera mano, desde la perspectiva y función de los involucrados en la desavenencia y como ellos impactan en el de forma positiva o negativa; así categorizar y jerarquizar la información obtenida para lo cual es necesario de la colaboración en la aplicación, que dé como resultado las finalidades de esta herramienta cuales define Alberto Galgano en su libro “los 7 instrumentos de la calidad total”:

Finalidades del diagrama de Ishikawa.

- Definir causas más probables.
- Definir las causas más importantes.
- Verificar si las causas más importantes ya definidas son realmente las que influyen sobre el efecto o causas reales. (Galgano, 1995)

3.3 Los 5 ¿Por qué's?

Es una técnica de análisis de problemas que sirve para definir una causa raíz probable, en esta herramienta es necesario preguntar sucesivamente para así llegar hasta lo más básico.

En la resolución de problemas es muy común utilizar la herramienta de “Los 5 por qué's”, ya que es una herramienta que permite encontrar la raíz del problema, para eliminarlo por completo, es necesario hacernos la pregunta ¿Por qué? Y de esta forma podemos descubrir qué es lo que está causando el defecto.

Para emplear esta herramienta es necesario contestar al menos 5 veces la pregunta ¿por qué? Buscando que el resultado del ejercicio sea detectar la causa origen y generar una solución de un problema.

Viendo desde otro punto los beneficios que genera en la dinámica en los elementos de trabajo participativos en la aplicación de esta herramienta encontramos beneficios como los siguientes:

Beneficios de un análisis de 5 ¿Por Qué's?

- Logra que exista un punto de enfoque para el equipo.
- Separa el “ruido” del verdadero problema.
- Obliga a la gente a pensar más a fondo sobre el problema.
- Crea visibilidad para implementar acciones estratégicas.
- Hace que los problemas sean más visibles para el equipo.
- Hace copartícipes y corresponsables de las soluciones a los involucrados en la aplicación del concepto.

3.4 Diagrama de afinidades

Fue desarrollado por el Dr. Jiro Kawakita en Japón. También se conoce como método KJ. Esta herramienta al igual que la anterior, precisa de igual manera la información directamente de los involucrados en el proceso de trabajo, consiguiéndola mediante técnicas de información y un facilitador capaz en el tema a resolver, brindando definición clara con los fines de esclarecer la finalidad de la aplicación del diagrama KJ. Mediante datos obtenidos a través de la participación del equipo se define el problema, para individualmente aportar sus causas probables del tema a tratar. Cuando el grupo aborda el tema buscando encontrar las principales causas probables del problema mediante una lluvia de ideas, entonces el grupo podrá reagrupar las causas que consideren mantengan familiaridad causal, para asignar un tema a cada agrupación. De esta manera podremos conocer cuál es la causal con mayor número de afinidades y comenzar a diseñar alguna estrategia para la mejora del proceso.

José Ramón Mora Matínez, “Guía metodológica para la gestión clínica por procesos” lo resume así:

Se utiliza para abordar ideas, problemas o procesos con gran cantidad de variables, complejos o con resultados deseables. En ese sentido, se grafican los factores interrelacionados con sus relaciones lógicas (frecuentemente causales) entre los factores. En el campo de la gestión por procesos puede utilizarse para identificar las conexiones entre los procesos claves de la organización o de la empresa. (Mora Matínez, 2003)

Beneficios del Diagrama de Afinidades

- Nos ayuda a dar orden a las ideas de los colaboradores.
- Permite aclarar y simplificar.
- Elimina ideas que puedan duplicarse o que sean similares
- Nos permite agrupar las causas del problema, así como las soluciones al problema.
- Nos ayuda a identificar problemas o bien a desarrollar un objetivo a alcanzar.
- Nos ayuda a analizar un problema cuyas causas están relacionadas complejamente.
- Nos permite ver más fácilmente las relaciones entre factores que intervienen y la relación de causas y efectos.
- Requiere de un buen trabajo de equipo.

Jose Francisco Vilar Barrio plantea como resumen, el objetivo del DA es analizar gran cantidad de datos en forma de ideas e identificar las ideas claves inherentes a los datos. Como términos de cocina, diríamos que el DA permitirá al equipo “reducir” una gran cantidad de datos en un conjunto manejable de ideas clave. (Vilar Barrio, 2006).

3.5 Técnicas de recolección de información.

Dentro de la modalidad de investigación que nos ocupa (cualitativa), se han implementado ciertas formas de obtener, recolectar y tratar la información con la cual se asumirá la planificación, acción, observación, reflexión, comprensión, definición y resolución de algún problema, para transformar la realidad. Se entiende por estas los

instrumentos o herramientas que se emplean para cumplir el propósito de una investigación, especialmente para el agotamiento del proceso de recolección de información. Por ello, su elección debe ser coherente con lo que se lleva a estructurar.

Para el empleo de estos recursos debe tenerse en cuenta la selección de las herramientas más apropiadas para el trabajo y situación específica; prepararlas con anticipación y procurar aplicar por lo menos dos o tres de ellas, esto es, poner en práctica la triangulación de técnicas orales, escritas, visuales etc. (Pulido Rodríguez, Ballen Ariza, & Zúñiga López, 2007)

Como lo expone Pulido y Ballen haré uso de tres técnicas, escritas, de observación y orales para el cumplimiento de este proyecto. Encontraremos en un inicio:

➤ **Entrevista estructurada o dirigida**

Esta técnica se emplea en diversas disciplinas tanto sociales (antropología, sociología, pedagogía...) como de otras áreas (enfermería, epidemiología...), para realizar estudios de carácter exploratorio, ya que permite captar información abundante y básica sobre el problema. También se utiliza para fundamentar hipótesis y orientar estrategias para aplicar otras técnicas de recolección de datos.

Así mismo, la entrevista estructurada o dirigida se emplea cuando no existe suficiente material informativo sobre ciertos aspectos que interesa investigar, o cuando la información no puede conseguirse a través de otras técnicas. (Rojas Soriano, 2006, pág. 216)

Características: Es pues, el entrevistador el que define el problema o la cuestión a explorar, esperando que el entrevistado responda dentro de los marcos delimitados por el investigador. Se diseña y se utiliza cuando hay un gran número de personas que deben ser entrevistadas sobre una misma cuestión y se intenta con ello reducir las variaciones, la multiplicidad incontrolada de respuestas frecuentes cuando se hacen preguntas abiertas. (Acevedo Ibáñez & Lopez M.)

Ventajas: se obtienen datos sistemáticos, organizados ya, de un sujeto y de su relación con el tema. Por ello mismo los datos se prestan a un análisis más fácil ya que pueden localizarse más rápidamente las respuestas de cada cuestión, y por tanto se pueden organizar con más efectividad las respuestas similares. Determinada de antemano, este tipo de entrevista ofrece las ventajas de poder acceder a bastantes sujetos y de reducir la variabilidad de respuestas. (Ministerio de trabajo y asuntos sociales)

➤ **Entrevista semi-estructurada**

Por su parte, la entrevista semi estructurada se centra en el planteamiento de unas hipótesis, sin que los ítems estén totalmente predeterminados, por lo que permite obtener respuestas que en un principio no se habían previsto. Su mayor ventaja reside en que puede utilizar preguntas complementarias tipo prueba, de indagación o explicación, cuyo objetivo es profundizar o clarificar respuestas para obtener una información más completa y precisa, y facilitar al mismo tiempo la tarea del entrevistado. Requiere entrevistadores muy entrenados (Argunas Gras, Anguera Agilaga, & Gomez Benito, 1990, pág. 255)

Como herramienta de información, basándonos en la entrevista semiestructurada, con el conocimiento de mi tutor de tesis, el ingeniero Álvaro Emilio Arroyo Vázquez, haré uso de una entrevista diseñada por él, buscando detectar relaciones asertivas acerca de las áreas que presentan problemáticas de mayor importancia.

➤ **Observación directa.**

Es un recurso que puede ser empleado por los auditores y consiste en la revisión del área donde se desarrolla el trabajo de la organización, para conocer las condiciones laborales y el clima organizacional imperante.

Es recomendable que el auditor responsable encabece la observación directa, comente y analice su percepción con los otros auditores para asegurar que exista consenso en torno a las condiciones de funcionamiento del área y definir los criterios a los que deberá sujetarse en todo momento la auditoria. (Franklin F., 2007)

Con el motivo de atender la entidad a investigar de la manera en que lo explica Rojas Soriano, y como inicio de investigación en el proyecto, es de todos saber que dentro de la empresa su funcionamiento se manifiesta a través de un sin número de interacciones tanto formales como informales entre la fuerza de trabajo interna que atiende las funciones, brindando la oportunidad de aplicar dichas herramientas de carácter cualitativo-social para partir con la recolección de información.

4 LAS EMPRESAS: ESTRUCTURA, MODELO Y CARACTERISTICAS

¿Qué es una empresa?

Una organización es un grupo de personas que trabajan juntas para cumplir con un propósito común. Una empresa es los individuos que unen sus esfuerzos para alcanzar un beneficio económico. Precisamente ese deseo de lucro es la diferencia con cualquier otra institución social. (Cleri, 2007)

Si podemos referirnos a las empresas como una entidad económica con fines de lucro, la cual ya fue definida anteriormente por Rivera Nekane & Olga “*la organización no es un fin en sí mismo, sino un medio para conseguir un fin.*” Así que partiendo de este principio una empresa como ente económico que satisface la demanda, también debe cubrir el fin último de satisfacer a los colaboradores participantes en su funcionamiento y sus necesidades de trabajo. Pero esto no solo implica el ejercicio de transacciones remunerativas, sino la planeación y diseño que planifique la interacción dentro del diseño organizativo que generará la dinámica de trabajo, áreas y funciones que garantice el funcionamiento continuo de la empresa y la satisfacción de los implicados.

Ahora si bien se puede observar con el pasar de los años empresas surgen, otras crecen, algunas otras solo permanecen, pero fácilmente reconocemos grandes cadenas en las cuales podemos encontrar bastantes cambios significativos desde su aparición hasta la actualidad. Esto deja ver que las empresas deben integrarse a la evolución cambiante y demandante del mercado, sobre esto nos hablan Franklin & Terry.

Las últimas palabras de una empresa moribunda por lo general son “Pero si esa es la forma en que siempre lo hemos hecho” pero, “las cosas no son como antes eran”.

Las compañías, los gerentes y los empleados en 1982 son diferentes de los de las generaciones anteriores en los estilos de vida, valores y entornos. La gente de hoy está mejor educada y está más consciente de la sociedad; espera más que antes de su lugar de trabajo. Las creencias y valores respecto a la paga, utilidades, lealtad a la compañía, sexo, el dramático crecimiento del Gobierno y la tecnología mejorada están cambiando nuestro entorno y las formas en que los gerentes deben administrar las

organizaciones. (Franklin & Terry, 2001)

Esto no solo nos describe las situación de las empresas que no quieren crecer y que creen que el método de trabajo debe seguir funcionando como siempre, pero encontramos que son bastantes fuerzas externas las que obligan a las compañías a actualizarse, o desaparecer dado que su funcionalidad es cubrir las necesidades humanas, en lo cual la exigencia y calidad seran determinantes. Con estos elementos se generará la demanda de servicio o productos, lo cual deberá de cubrir alguna de las empresas locales, tomando los parámetros que desarrollará cada organización, sus procesos hasta lograr la calidad deseada y el continuo mejoramiento.

4.1 Empresas industriales

La empresa, de acuerdo a los ingenieros industriales, se caracteriza por la división individual del trabajo, la especialización funcional de los departamentos, la multiplicación de los controles y la estructura piramidal de la organización, todo lo cual conduce lógicamente a la centralización y tiende a situar las decisiones en el punto más alto posible y, por lo tanto, en la cúspide. (Carcamo Stuardo, pág. 19)

Si dentro de las empresas con altos niveles de calidad industrial, la estructura señala que el funcionamiento interno se guía con lógica y previsión debido a su correcta distribución del trabajo, especialización de departamentos y sus controles de producción, dejando solamente en manos de los altos mandos de la estructura piramidal la toma de decisiones que tiene alto valor para el futuro de la empresa industrial, es necesario saber cómo es que dichas empresas logran su permanencia basándose en que:

Para todo fin práctico, establecer una estructura consiste en interrelacionar las varias responsabilidades que son inherentes al logro de una misión y que serán asignadas a los varios segmentos de la organización típica. Esta acción debe delinear el alcance y la jurisdicción de las responsabilidades que surjan de la tarea asignada, indicar las relaciones acordadas y crear un canal por el cual transiten las órdenes para comenzar, avanzar o detener una acción de la gerencia. Así nos explica Mario Carcamo en su libro

“Las relaciones humanas y la administración de personal” (Carcamo Stuardo p. 6.-6., 1968).

4.2 *Empresas familiares*

Para brindar una idea general de la complejidad de las empresas familiares, su funcionamiento y connotaciones que actúan al interior de éstas así como dificultades, al igual que las oportunidades de desarrollo y su importancia, lo expresa de la siguiente manera:

La empresa familiar, como organización empresarial, ocupa hoy en día un lugar relevante, no solo en la cantidad de entidades que conforman el quehacer económico, sino también a nivel de preocupación dentro de las esferas gubernamentales, de las cámaras empresarias, etc. En cuanto a las posibilidades de crecimiento y desarrollo, tanto sea por las ventajas y dificultades que implican ser cuidadosamente estudiadas para optimizar su funcionamiento, desde el punto de vista de sus connotaciones familiares y empresariales, conforman un cuerpo que incorpora dos sistemas heterogéneos que conviven cotidianamente y en donde se acentúa los problemas emergentes de las interrelaciones humanas en función de visiones disímiles.

Y si bien, nuestro medio, se acerca a las PyME's, no deben identificarse por su tamaño. Incluso, sus componentes son conscientes de esa red compleja que las abarca en función de ello, realizan esfuerzos para adaptarse a las cambiantes condiciones que deben afrontar, aceptando en ocasiones que - en casos – se trata de meros emprendimientos, entre otras estamos hablando de empresas con muchos años de actuación e importancia, llegando en otras oportunidades a construir grupos consolidados. No es, pues un producto del subdesarrollo sino un fenotipo organizacional con particularidades que resulta indispensable aprender en sus identidades y diferencias con las comprendidas en las “no familiares” (Mucci, 2008).

Tomando en cuenta de lo que nos habla Oscar Mucci en su libro “Empresas Familiares: Funcionamiento e Identidad” es fácil deducir que las empresas familiares teniendo un surgimiento espontáneo, carezcan de un plan de negocio o bien de elementos tan

basicos como: misión, visión, estructura de trabajo u organizacional, dejando que el proceso de trabajo sea llevado por improvisación ante el constante cambio y exigencias del mercado, trayendo con esto discordancia, confusión, multiplicidad, desgaste del personal, perdidas, etc.

4.3 Estructura organizacional.

La estructura organizacional es el resultado del estudio y la planeación de actividades, que combinadas con la actividad directiva brindan un funcionamiento secuencial de información y actividades entre los departamentos en busca de la misión de la empresa. Este siendo uno de los temas más complicados a tratar en cualquier empresa, frecuente muestra de un choque de ideas tradicionales con las modernas que han optado por crear nuevas estructuras que permitan el cumplimiento de los objetivos, en cuanto a los colaboradores busca facilitar comunicación, esfuerzos y coordinación, define jerarquias y relaciones, junto con la integración de nuevas tecnologías procurando la eficiencia y satisfacción laboral.

En su libro “Administración” expresa de forma breve y sencilla la diferencia entre organización, estructura organizacional y diseño organizacional. Lo explican de la siguiente manera:

Recuerde que “*organización*” se define como el proceso de crear la estructura de una organización.

Entonces, ¿Qué es una “*estructura organizacional*”? Es la distribución formal de los empleos dentro de una organización. Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura, participan en el “*diseño organizacional*”, proceso que involucra decisiones sobre seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, formación, centralización y descentralización. (P. Robbins & Coluter, 2005)

Para el trabajo de diseño organizacional siendo una actividad que llevan a cabo los niveles gerenciales de cualquier empresa en pauta de formalizar su estructura

organizacional o bien aquella que busca mejorar, deben de desarrollar un modelo que les permita cumplir con los objetivos y en su transcurso llevar la satisfacción multilateral de la organización. Tomando en cuenta los cuatro aspectos que nos describe Mario Carcamo:

- *Unidad de mando:* Es el sistema principal a través del cual se transmiten órdenes y directrices en sentido descendente e información del trabajo en sentido ascendente. Más aún es una técnica de control social y motivación personal.

- *Amplitud o área de control o de supervisión:* Estos límites están por lo regular separados entre tres partes diferentes, área de control sobre personas, área de control sobre distancia y áreas de control sobre procedimientos de trabajo.

- *Principio de asignación homogénea:* “Las tareas asignadas a cada persona deben ser similares y poco numerosas”

- *Asignación de responsabilidades y delegación de autoridad:* El derecho a actuar tiene automáticamente que acompañar a la asignación de la tarea. (Carcamo Stuardo, pág. 63-66)

Entonces la tarea de diseño organizacional no es una tarea sencilla que se pueda tener en un instructivo para realizarse, debido a que dicho diseño va dirigido a implementarse en conjunto de todos los recursos de una empresa, los directivos deben tomar en cuenta los cuatro puntos ya mencionados, para fijar responsabilidades que unifiquen el esfuerzo de todos mediante el flujo de información y ordenes, brindando las limitaciones de acción de cada empleado, al igual que una congruente asignación de puestos descritos, cuales tenga claramente señaladas sus responsabilidades como su autoridad.

4.3.1 Modelo organizacional.

Es conocido que las estructuras organizacionales son la vértebra de una empresa pues de esta se desprende la línea de mando o jerarquización en que se trabaja entre el personal y sus funciones a cumplir, dentro de los modelos más conocidos están el horizontal, vertical o circular con cada una de sus particularidades en la función del flujo de información que atraviesa cada una de las áreas funcionales.

A través de los tiempos expertos han brindado nuevos avances e incluido diversos factores que afectan a la empresa, al igual que factores que modernizan y brindan ventajas para las empresas, siendo más notorio en el desarrollo industrial. Dando pie a la aparición y práctica de nuevos modelos de estructura que puedan brindar mejores avances y el cumplimiento de los objetivos organizacionales, que reflejan en la eficacia, aprendizaje organizacional, altos estándares de calidad, en busca de la satisfacción total del cliente-empresa.

Algunas de estas formas representan los métodos que una organización utiliza para dividir el trabajo en tareas, para obtener coordinación entre el mismo a través de mecanismos como el acoplamiento mutuo, la supervisión directa, la normalización de procesos, de productos y de habilidades de los trabajadores. Otras son informales y representan los patrones de comportamiento y los papeles de la organización.

Dentro del contexto organizacional se sitúan las estructuras organizacionales y el trabajo con los equipos formales e informales relacionados con el proceso de innovación. La orientación propuesta por la organización enfocada al conocimiento, a la necesidad de ser más competitivos en este entorno, consiste en elevar la capacidad de aprender de las organizaciones (Rodríguez Devis, 2006).

Para conseguir la innovación en los modelos organizacionales, expertos han tenido que tomar en cuenta la departamentalización de las áreas dentro de las organizaciones y conjugarlas con las funciones que desempeñan las personas internamente, en regiones geográficas, centralizando o descentralizando decisiones o responsabilidades, en busca de la estructuración que brinde mayor rentabilidad y eficiencia mediante la sinergia organizacional.

4.3.2 Departamentalización.

Como ya se hablo en capitulos anteriores sobre las empresas y sus principales retos, por ejemplo la base estructural de cualquier empresa donde radica en la importancia del modelo organizacional, esta será generada y moldeada de acuerdo a las necesidades convenientes de los directivos y la empresa, siendo parte del diseño la asignación y agrupación por departamentos.

Así pues la departamentalización es resultado de las decisiones que toman gerentes en cuanto a actividades laborales. Una vez que han sido divididas en tareas, se pueden relacionar en grupos “parecidos”. Como puede suponer, existen muchas variedades de trabajos y departamentos en las organizaciones y los trabajos y departamentos de una organización serán diferentes que los de otras. (F. Stoner, Gilbert JR, & Freeman, 2006, pág. 348)

Los tipos de departamentalización lo explican en su libro “Maestría en la gestión de organizaciones” (Quinn, Faerman, Thompson, & McGrath, pág. 115) de la siguiente manera.

- **Por función:** La departamentalización por función crea departamentos basados en las funciones específicas que desempeñan los empleados, por ejemplo, los departamentos de gestión financiera, de ingeniería y asesoría jurídica están agrupados por funciones. Todos los empleados de cada departamento desempeñan funciones similares (administrativas). Por otra parte disminuye la eficiencia organizativa porque la estructura crea barreras entre departamentos que, por lo general, aumentan el tiempo de respuesta a los problemas interfuncionales (burocracia).

- **Por división:** La departamentalización por división crea departamentos basados en servicios al cliente, territorios o diferencias de tiempo. La organización divisional incrementa la eficiencia organizativa, ya que los departamentos tienen mayor capacidad de respuesta a las necesidades específicas regionales o del cliente. Por otra parte, con frecuencia produce la duplicación de esfuerzos y hace más fácil que aquellos que están

realizando el mismo trabajo, en diferentes departamentos, intercambien sus ideas y aprendan mutuamente.

- **Matricial:** La departamentalización matricial, combina los dos enfoques, funcional y divisional, para intentar aprovechar las ventajas y superar las desventajas de ambos. La organización matricial asigna a sus empleados a un departamento funcional, pero también a equipos interfuncionales centrados en proyectos o programas específicos. La departamentalización por división crea departamentos basados en servicios al cliente, territorios o diferencias de tiempo.

4.3.3 Jerarquización.

Siendo la jerarquización un punto focal en la elaboración de un diseño organizacional es necesario que se tome en cuenta diversos aspectos como el mando y responsabilidades que cada nivel jerárquico lleva consigo, donde los directivos buscan cubrir el puesto de trabajo con las personas que cuenten con las habilidades, conocimiento necesario para coordinar y decidir de forma correcta en favor de las metas.

Si consideramos que toda organización posee necesariamente una estructura jerárquica, incluso aunque se trate de organizaciones llamadas planas, por poseer pocos niveles jerárquicos, es posible distinguir qué modelo es el más adecuado para cada nivel de la estructura.

Aunque resulte de perogrullo¹, es bueno recordar que los niveles jerárquicos no guardan ninguna relación con los niveles de educación formal y especialización de cargos (Saracho, 2005, pág. 67).

En la industria nos explican (Quinn, Faerman, Thompson, & McGrath) el ¿por qué surge la jerarquía?

Desde los primeros días de la industrialización, los gerentes se preocuparon por la cantidad de personas y departamentos que se podían manejar con eficiencia. Esta

¹ *Perogullada*; afirmación que encierra una verdad evidente y resulta superflua. (Larousse Spanish Dictionary, 2013)

interrogante pertenece al tramo de control administrativo. El tramo de control administrativo significa la cantidad de personas y departamentos que dependen, directamente, de un gerente específico. Cuando se ha dividido el trabajo, creando departamentos y elegido el tramo de control, los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando; es decir, un plan que especifica quien depende de quién. Estas líneas de dependencias son características fundamentales de cualquier organigrama. El resultado de estas decisiones es un patrón de diversos estratos que se conoce como jerarquía.

Partimos de la premisa que sostiene que toda organización existe para coordinar los esfuerzos de un grupo de personas en pos de una meta.

Debido a esto las empresas implementan niveles jerárquicos. Los más notables generalmente son estos tres:

- a) Nivel estratégico: Es donde se toman las decisiones políticas que dictan el rumbo que seguirá la organización. Estas son necesarias para alcanzar los objetivos, encontrando en este nivel al director, gerente general, comisión directiva etc.

- b) Nivel táctico: Es donde se asignan las tareas más específicas, en función de las decisiones estratégicas, y se encuentran las gerencias de cada área como por ejemplo producción, comercialización, finanzas etc. Las decisiones que se toman en este nivel afectan a un área específica y es el puente de conexión entre las decisiones del nivel estratégico y el nivel operativo.

- c) Nivel operativo: Aquí están las personas que realizan tareas rutinarias y programadas, las decisiones son escasas y la responsabilidad está limitada a su tarea. (Quinn, Faerman, Thompson, & McGrath)

En la siguiente ilustración se puede observar un modelo organizacional de forma piramidal, sus niveles de jerarquización, gestión, notando entre ellos el inherente ciclo de intercambio de información y ordenes ascendente o descendente entre niveles.



Ilustración 7 "niveles de gestión"

Fuente: (Sánchez Martorelli, 2013)

Aparte de desarrollar una estructura organizacional que sea adecuada, donde cada departamento tendrá su área geográfica, las cuales tendrán personas a su cargo con una jerarquización ajustada a su mejor funcionamiento, donde las mismas deberán desarrollar sus actividades según lo planificado, es importante tener en cuenta que uno de los recursos más importantes para consumir la permanencia de la empresa se debe a contemplar estructuras que faciliten la interacción entre los encargados de las operaciones diarias, considerando su resistencia en el proceso, sin perder coordinación de la eficiente gestión en los departamentos.

4.3.4 Las estructuras de trabajo.

Para conocer más sobre las estructuras organizacionales y los modelos convenientes a implementar, es necesario tomar en cuenta dos planos que trabajan simultáneamente en la actividad de las empresas que han logrado un alto nivel de eficiencia y coordinación. Entonces se habla de la *estructura de trabajo formal* y la *estructura de trabajo informal* como nos las presenta a continuación Martínez Guillén en su libro “equipos de trabajo”:

1. *Formales*: obedecen a la necesidad de una organización interna y se basan en el establecimiento de normas, papeles y funciones, de las que hemos hablado, entendidas aquí en un todo jerarquizado y definiendo para cumplir los objetivos. Estas estructuras son típicas de los grupos numerosos, de las organizaciones y de otros sistemas complejos donde la conducta individual ha de ser de una manera u otra regulada y controlada.
2. *Informales*: Dan respuesta a la necesidad que tienen los seres humanos de relacionarse entre sí, de tener vínculos sociales y de cultivarlos o rechazarlos en virtud de los intereses y sentimientos personales. Las normas, roles y funciones que se dan en estas estructuras no están diseñadas específicamente, ni obedecen a criterios de rango o de jerarquía, sino que se establecen como base de los lazos de simpatía, amistad, aficiones, etc. (Martínez Guillén, 2012, pág. 212)

Así como nos dice Martínez Guillén, y lo puede constatar cualquier persona que haya laborado dentro de cualquier organización ya sea de estructura formal o informal, los intereses en común de los individuos dan lugar a la dinámica social de colaboración y cumplimiento de los objetivos generales que permean cada área con sus singularidades en funciones y personal a cargo. Lo anterior hace notorio que ambas estructuras pueden ser encontradas dentro de cualquier organización haciendo de una de ellas imperante sobre la otra para buscar una armonía que logre la eficiencia de los grupos de trabajo y con ello el cumplimiento de las satisfacciones personales deseadas.

En donde la estructura formal nos brinda un panorama medible y normalizado de las funciones a cumplir desarrollando márgenes de conducta deseados dentro de la organización, como la informal nos brinda esa flexibilidad para que el trabajador pueda lograr una correcta compaginación de sus habilidades en el trabajo, a su vez cause un clima laboral favorable. Así podemos avanzar en dos principales necesidades a desarrollar dentro de la planeación estratégica, cuando se necesita estructurar una organización dentro de la planificación estratégica de las áreas y funciones que sigan en ruta del cumplimiento de sus expectativas deseadas.

4.4 Complejidad organizacional.

Con el fin del trabajo a desarrollar, se puede deducir de las aportaciones de Sergio Krupatini en sus reflexiones sobre la complejidad en la organización, comenta que la complejidad es inherentemente presencial en las relaciones entre elementos de las empresas como lo son las estructuras de trabajo formal e informal dentro de la dinámica de las empresas. Al igual es importante mencionar que Sergio Krupatini refiere la complejidad como; el espacio para alertarnos, y decidir eficazmente mediante el análisis del fenómeno. Dando pasó a la flexibilidad de la estructura organizacional cuando su dinámica esperada presenta un punto crítico. Así nos explica en forma de algunas reflexiones filosóficas en su libro “Y ahora qué hacemos ante la complejidad”:

La complejidad es una zona de turbulencia, en donde la organización dispone de un área de mayor creatividad para percibir y actuar de manera eficaz, para detectar patrones profundos de esa realidad.

Carecemos de capacidad de predecir sucesos particulares, pero la organización aun en turbulencia, conserva capacidad de decisión.

La complejidad es mayor cuanto más grandes sean las posibilidades de relación entre los elementos del sistema.

La complejidad, que es una zona previa al caos, es un espacio en donde los organismos poseen capacidad para decidir sobre sí. (Krupatini, 2011)

Complejidades Organizacionales

Así lo describe en “Complejidad y caos: guía para la administración del siglo XXI” Alfonso Cornejo los tres tipos de complejidad común en el contexto organizacional, dentro de una serie de situaciones que se presentan a diario dentro de cualquier empresa. Yendo más a fondo en lo que sucede dentro de la complejidad organizacional, su origen puede depender de factores externos e internos de la complementación de lo inmaterial como las relaciones personales, la comunicación, el clima laboral, satisfacción laboral,

etc. Que dan acción a los recursos materiales como, herramientas, manuales, instalaciones, capacitaciones y más, con el propósito para hacer funcionar una empresa de acuerdo a su funcionamiento teórico.

- 1. Complejidad de Origen:** Debida a las características de la tecnología, producto e infraestructura que demanda naturalmente a la organización. El tipo de complejidad de diseño es aquella que surge de los componentes básicos de la organización y sus interrelaciones para poder operar: la tecnología, su organización, el mercado, el tipo de producto, sistema de manejo de materiales, sistema de distribución, etc. (Cornejo Alvarez, 2004, págs. 13,14)

Es necesario asociar en el cumplimiento de los resultados, las significativas aportaciones que han brindado las tecnologías, brindando la facilidad de administrar, informar y controlar los recursos de la organización aplicándolos a los procesos indicados para el cumplimiento de los objetivos, también brindando las facilidades en la ejecución de proceso variable ya que los requerimientos de cada cliente tienden a ser distintos, como la cantidad solicitada y especificaciones del producto, lo cual demanda una gran coordinación de funciones estructurales.

- 2. Complejidad residual:** El tipo de complejidad no administrada nace en el momento en el que la variedad demandada excede a la variedad del sistema y que genera un diferencial acumulable. Complejidad resultante de los procesos normales dentro de la organización; conflictos en la toma de decisiones, descontrol de procesos, programación de la producción, reclamaciones del cliente, etc. Dentro de la complejidad residual juega un papel primordial la interacción de los vectores Tecnológico, Administrativo y Humano. (Cornejo Alvarez, 2004, págs. 13,14)

Para esclarecer más este tipo de complejidad podemos ver la acción informal dentro de lo estandarizado, donde los vectores ya mencionados tecnológico, administrativo y humano convergen para encontrar la solución día a día en el cumplimiento de las funciones apoyada por el talento del recurso humano haciendo uso de las tecnologías o recursos a su alcance y la flexibilidad de la administración. Cabe mencionar que de no

lograr abordar de manera adecuada esta complejidad es probable que el funcionamiento entrópico² del sistema tienda a la generación de discordancias y por último el fallecimiento de la empresa.

3. **Complejidad provocada:** Complejidad resultante de fenómenos no atribuibles a situaciones normales, como son grupos de poder que toman decisiones inconscientemente en la organización para su propio beneficio. Surge por razones ajenas a los fines de la organización y más bien se produce obedeciendo a los intereses personales de la gente, los intereses de grupos de poder internos, los intereses organizacionales de doble cara, como son le promover una estrategia de mejora en lo organizacional, pero para lograr beneficios personales en cuanto a proyección, aprendizaje o para perpetuarse en el poder. (Cornejo Alvarez, 2004, págs. 13,14)

Es de importancia tomar en cuenta que como seres humanos inmersos en el fenómeno de la evolución global, cualquiera que esté dentro de una organización buscará encontrar algún tipo de crecimiento, por lo cual las grandes empresas se enfocaron en generar a la par de su estructura organizacional una jerarquización, valoración de desempeño y recompensa para el crecimiento de las personas que generen valor a la misma, así atendiendo a este fenómeno que dentro de un margen menos desarrollado y en ausencia del crecimiento dentro de la organización, los grupos de poder tienden a buscar la satisfacción de sus necesidades, sin comprender que el principal objetivo es el lucro de la empresa, para la remuneración de los involucrados y no el beneficio de solo algunos mandos o niveles.

Si el lector puede ver en su empresa algún síntoma de complejidad en consecuencia de mal funcionamiento en cualquier área, lo más conveniente es saber aprovecharlos ya sea explotándolo, aprovechar para aprender de cómo no debe de hacerse, corregir y controlar el proceso por medio de técnicas de control del desempeño, para así lograr un

² *Entrópica*; Función de estado que mide la parte no utilizable de energía de un sistema. CIB. Medida del grado de desorden. (Collins Spanish Dictionary, 2005)

mejor funcionamiento a través de la planeación e implementación de la administración estratégica y aplicación de un modelo organizacional con sus variables de estructuración departamental

Para esto tendremos que ver principalmente lo que significa la planeación estratégica empresarial o corporativa y cómo es que la práctica de esta nos puede traer beneficios aplicada en cualquier organización que busque un mejor panorama en el futuro.

Tomando en cuenta definiciones diversas para lograr comprender el alcance del término dentro de la organización:

- *Planeación Estratégica Corporativa.* Planeación de largo plazo que incorpora la definición de la declaración de misión, establecimientos de unidades estratégicas de negocios, la asignación de recursos y la planificación de nuevos negocios.
- *Administración.* Gestión de las posesiones e intereses propios o ajenos llevada a cabo por una o varias personas.
- *Unidad estratégica de negocio.* Negocio individual o grupo de negocios relacionados que realizan su planificación al resto de la empresa.
- *Administración por objetivos.* Método de evaluación en el que el superior y el subordinado identifican los campos de responsabilidad más importante de este último y utilizan medidas como guías para evaluar la contribución de las personas (Centro Universitario de Ciencias Económicas Administrativas., 2008).
- *Planeación.* Es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales. (Terry & Franklin, Principios de Administración, 2001).
- *Estrategia.* Es el medio para alcanzar los objetivos. Los objetivos y las estrategias se fijan simultáneamente. (García Sánchez & Valencia Velasco, 2007).
- *Los objetivos* deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, realizables y congruentes entre todas las áreas de la organización. Estos a su vez son los fines hacia

los que deben dirigirse los esfuerzos de un grupo humano. Los objetivos deben ser claros en cuanto a que deben ser atendidos por personas de la empresa y señalados por la alta dirección, además de que cada área debe tener el propio y a su vez estar subordinados a los objetivos generales. (García Sánchez & Valencia Velasco, 2007).

Si vemos de forma general la planificación estratégica es la programación y dirección, que haciendo uso de sus principales herramientas de trabajo con las que busca lograr una armonía entre estructuras organizacionales, estructuras de trabajo y la complejidad organizacional que en estas se presenta, dando la tarea de gerencia una misión de coordinación general en cuanto aspectos tangibles como intangibles, para el funcionamiento mecánico y dinámico de una organización que busca cumplir diariamente una meta que los lleve a sus objetivos organizacionales plasmados en la planificación estratégica de cada empresa.

Considero que no importa el tamaño, ya que las empresas que son pequeños entes económicos que forman parte de un ciclo económico general, al igual que las grandes empresas, cuentan con una misión por cumplir por medio de objetivos y estos cumplirse por medio de personas o colaboradores a los cuales se les brindan tareas específicas para cada área, que a su vez se intercomunican y brindan una colaboración para lograr los objetivos especificados brindando un servicio o producto de calidad basándose en la planificación de la administración estratégica organizacional finalmente.

En donde la planeación a través de la predicción, el análisis del trabajo busca atender las órdenes del cliente que darán pie al funcionamiento de la estrategia organizacional, dictando los estándares de calidad, cantidad que dará como resultado la retroalimentación para la mejora continua. En lo cual las grandes empresas ya tienen años con este ciclo para proporcionar el resultado solicitado procurando el mayor índice de satisfacción en sus clientes cada vez.

Si bien las definiciones brindan información con claridad, se desea que el lector comprenda a fondo en qué partes y cómo es que la administración estratégica nos llevará a lo obvio y necesario en las empresas que desean ver su evolución y mejoramiento para actuar, que son los procesos e implementación los cuales nos brindarán parámetros

medibles, guiándoles a la constante evolución tecnológica les ayudara a agilizar los tiempos, recursos y funcionamiento de la organización.

Veamos cuáles pueden ser las ventajas que nos brindan la Planeación de los Procesos y su implementación en la administración como nos dice (Godfer & Aguilera, 1997):

- Vigilar la administración financiera.
- Mejor predicción de los riesgos financieros.
- Proporciona el contexto para la interrelación de las decisiones que acercan a la organización a sus metas de largo plazo.
- Apunta al desarrollo de nuevos clientes, nuevos programas o propiedades presupuestales.

Así como podemos encontrar bastantes ventajas que nos puede brindar el implementar correctamente procesos que son de carácter primordial para la organización, donde se haga el análisis correcto de sus necesidades, para saber aprovechar la estructura de trabajo que se tiene como base, a partir de este brindarles una mejora en las condiciones de trabajo y eficiencia en sus tareas dependiendo de su puesto, buscando que se vea reflejado como nos lo decía anteriormente Godfer & Aguilera (1997), en el estado financiero y la toma de decisiones, en las mejoras de eficiencia de tiempos y ausencia de los tiempos muertos. Estos son efecto de la implementación de los procesos adaptados, así como la optimización del espacio, personal y los recursos físicos con que cuenta la empresa.

5 METODOLOGIA APLICADA

Para el fin de brindar una visión general del objeto de aplicación, se muestra la concepción de la empresa y sus aspectos relevantes en cuanto al surgimiento de esta y su situación actual:

Nombre: Vinos y licores “Los Arcos”

Dueño: Blanca Ramírez Barrón.

Lugar: Silao de la Victoria, Guanajuato.

Población: 189 567 habs. (INEGI)

Ubicación: Palma #9 Zona Centro.

Origen: Iniciativa Privada.

Tamaño Operativo: 8 empleados.

Composición Fiscal: Persona Física.

Sector empresarial: Comercio.

Tiempo activo: 19 años.

Economía: Industrial Puerto interior.

Situación actual.

Con el uso de la técnica de recolección de información, herramientas de mejora y la proporcionada por el Ingeniero Álvaro Arroyo se logró dar una perspectiva general de la empresa a investigar tomando en cuenta su estructura de trabajo, estructura organizacional, origen de la misma.

A. Estructura de trabajo:

- Funciones aleatorias. (Desorden de agenda de trabajo)
- Ausencia de contratos. (Formalidad y falta de compromiso)
- Horarios sin limitaciones. (Insatisfacción, desorden)

- Sin Incentivos y evolución salarial. (Motivación y estancamiento)
- Puestos de trabajo indeterminados. (Trabajo improvisado)
- Capacitación empírica. (Sin claridad en las tareas)
- Contrataciones estimativas. (Procesos de selección sin filtro)
- Sin equipos de trabajo. (Conflictos de comunicación)
- Ausencia de manual de proceso. (Improvisación con impacto en satisfacción)
- Estrategia administrativa. (Sin acciones de trabajo calendarizadas)

B. Estructura Organizacional.

- Ausencia de un plan de negocio. (Sin objetivo general a seguir)
- Ausencia de una estrategia de negocio. (Sin metas definidas por cumplir)
- Falta de organigrama. (Desconocimiento del trabajo)
- Equipos de trabajo no definidos. (Registros para control de actividades)
- No departamentalización. (Marketing, recursos humanos, finanzas, ventas)
- Ausencia de roles estandarizados. (Inicio y fin de sus funciones y tareas)
- Ausencia de un flujograma. (Herramienta para conocer el funcionamiento organizacional)
- Horarios improvisados. (Desconocimiento del tiempo de trabajo)
- Niveles jerárquicos no delimitados. (Baja efectividad de reacción en contingencias)
- No descripción de puestos. (Suposición de tareas, funciones y responsabilidades)
- Sin tecnologías para administración. (Nos brinda inventarios y perdidas por control de precios y productos)

En base algunos aspectos importantes que se tomaron en cuenta tomando como referencia la investigación previa vista en el capítulo de “Empresas, modelo y estructuras” para desarrollar la observación directa se presentó lo siguiente:

5.1 Aplicación de herramientas de investigación.

5.1.1 Observación directa.

La estructura organizacional nos brinda la estandarización, parámetros, autoridades como también las responsabilidades con que se trabajará, dejando a la estructura de trabajo encargada de la acción motriz, funciones de cada uno de los empleados, objetivos a realizar y métodos a aplicar para el cumplimiento de las metas plasmadas en el plan de negocio.

Estructura organizacional

1. Unidad de Mando: Los objetivos de la empresa no se muestran claros en su expresión básica de misión para el conocimiento de los que laboran en ella, por ellos se observa que al interior del proceso el mando es rotativo aleatoriamente, entre el personal de confianza, rompiendo la cadena de mando, generando la incertidumbre ante las responsabilidades en contingencias, notándose que también quien ejerce el mando puede llegar a carecer de apoyo operativo en el cumplimiento de órdenes de venta especiales o bien en tareas rutinarias debido a ausencias descontroladas.

2. Amplitud o área de control: Se observa que las distribuciones de las áreas no fueron diseñadas de acuerdo a un flujograma que optimice las funciones y dé seguimiento a las órdenes de venta especiales y las de piso, desarrollando las ordenes especiales en un mismo lugar y provocando multiplicidad de tareas en una sola área por personal aleatorio, provocando confusiones entre el personal y ocasionalmente fallos en las ordenes requeridas. Así como falta de atención al cliente de piso por cambios de personal ocasional, a su vez generando espacios de almacenamiento vacíos y sin clasificación.

3. Principios de asignación Homogénea: En este principio se nota que la homogeneidad de tareas se asigna debido a la recepción de una orden de venta o su presencia temporal

de acuerdo a su capacidad o conocimiento para llevarlo a cabo. Trabajando sin horarios ni funciones fijas, provocando sobrecarga de trabajo al personal más calificado y con mayor permanencia en el turno.

4. Asignación de responsabilidades y delegación de autoridad: La falta de estandarización, este principio se hizo notar en el momento que surge alguna incidencia con el cliente, pues no existe un registro del fallo o quien fue quien estaba en el momento a cargo de determinada orden de venta o función para poder esclarecerlo. Llega a faltar quién pueda resolverlo debido los frecuentes cambios en el puesto de trabajo y con autoridades indefinidas, dejándolo pasar sin acción correctiva.

5. Principio de las excepciones: Este principio es únicamente atribuido al dueño, y a quien represente una autoridad que pueda determinar las acciones que a su parecer sean correctas. Esto dependiendo de la variedad en importancia del cliente o de la situación actual del cliente, por ejemplo: En un caso de orden especial solo el dueño puede elegir si la mercancía es proporcionada al cliente, ya que solo él conoce el estatus del crédito del cliente, esto provoca un alto tiempo de reacción para brindar un servicio rápido y efectivo.

6. Principio de definición: Se notó la ausencia de este principio en relación con el mando, notándose la falta de un manual de proceso, al igual que las responsabilidades y autoridad, donde no se observan puestos definidos que muestren la aportación de cada empleado en proceso de trabajo que evidencie su aportación y limitación entre los tres niveles de la organización (estratégico, táctico y operativo). De igual forma en las excepciones donde la definición del estatus del cliente al alcance de quien pueda tomar una decisión, lo limita a decidir la acción necesaria para actuar, para lograr un correcto flujo del trabajo desde las entradas, salidas y registros de incidencias que apoyen para la mejora.

7. Principio de contacto: Este puede ser el principio que al parecer le brinda la ventaja para su permanencia, ya que no tener delimitadas áreas, definidos los puestos y responsabilidades, es el contacto y la practica en el actual funcionamiento la rápida adecuación y versatilidad de los empleados para reaccionar ante una orden especial o alguna contingencia que se suscite. Sin embargo, el no contar con evaluaciones evita la formalidad para generar retroalimentación al funcionamiento actual y a los conflictos que se presentan entre colaboradores y funciones.

Departamentalización

- 1.) Función: No se observó departamentalización de este tipo al no encontrar las funciones asignadas claramente, sumado a la falta de diseño geográfico de las áreas que conjunten funciones semejantes. Dejando las funciones a desarrollarse en las áreas posibles lográndolas por medio de su capacidad para responder en el menor tiempo posible e improvisando en espacios disponibles, rigiéndose bajo su práctica y las circunstancias que se presenten.
- 2.) Por división: Se logró observar que no existe una división ya que las funciones como el de ventas de piso, ventas especiales, producción, compras, acomodo llegan a compartir el área de trabajo, y así carecer de funciones específicas o bien ausentarse de un momento a otro, causando el desorden de productos en diversas áreas, extravío de papelería, perdida de materiales de trabajo y en ocasiones problemas con el equipo de cómputo, generando mala apariencia ante el cliente y entorpecimiento de las tareas.
- 3.) Matricial: Para lograr una departamentalización matricial se toman en cuenta las dos anteriores, aprovechando lo mejor de ambas, ahora así encontraremos empleados con funciones específicas en áreas especificadas y aquellos que son tras-departamentales con conocimiento general del plan de negocio y objetivos. En lo cual pudimos observar que existe una forma de trabajar matricialmente más aún debe establecerse funciones específicas, tomando en cuenta las áreas y funciones de trabajo conjunto, del equipo necesario para brindar un buen flujo de información y tareas enfocadas, continuar

capacitando al personal para tareas específicas y compartir el objetivo de la empresa para lograr todos trabajen en armonía por lo mismo.

Jerarquización

- 1.) Estratégico: En este nivel jerárquico se encuentra únicamente el dueño de la empresa donde su decisión sobre la estrategia a tomar es determinada por él, observando que no cuenta con horario ni periodos de asistencia, tomando las decisiones sin una junta preliminar con su personal en el nivel táctico o asesoría externa que le permitan observar panoramas distintos como áreas de oportunidad y mejora. Dejando esto en decisiones espontáneas y en ocasiones sin la información necesaria en ventas especiales, órdenes de compras apresuradas, área financiera donde las decisiones más importantes sobre el destino económico del negocio van avanzando sin estrategia. Sin basarse en un plan de negocio que establezca misión, objetivos y metas a cumplir por medio de un plan de avance estratégico. Dejando a la vista la necesidad de instituir estos niveles sin perder el principio de contacto y discernimiento para la correcta distribución de funciones y facultades entre las áreas y el personal.

- 2.) Táctico: Siendo este el nivel por el cual la comunicación entre el nivel estratégico de la empresa y el nivel operativo tienen conexión, mediante un gerente de sucursal, con órdenes de compras, supervisión de sucursal, facturación, recepción de órdenes especiales, quienes en este caso llegan a ser los responsables de estas actividades para que la principal función del negocio se lleve a cabo al mantener el orden y abastecimiento. En lo cual el negocio muestra tener un gerente bastante capacitado de acuerdo a su experiencia, pero con funciones que traspasan su nivel jerárquico, así dejándolo sin una delegación de autoridad clara y responsabilidades de importancia como sobrecarga de funciones. Observando también la necesidad de actualización de funciones del mismo y en contacto con la tecnología. También notando que este es el encargado de compras de pequeños proveedores, ventas de piso y mayores, capacitación, manipulación de mercancía y recepción de compras.

- 3.) Operativo: Dentro de este nivel operativo donde las decisiones son escasas y las responsabilidades limitadas. Se muestra que el personal que trabaja en piso, con deberes como la manipulación de mercancías en estanterías, falta de herramientas de trabajo adecuadas, como el hecho de que no muestran una uniformidad ideológica en base a la empresa, falta de presentación y capacitación en los empleados en base al plan de negocio y sus fundamentos.

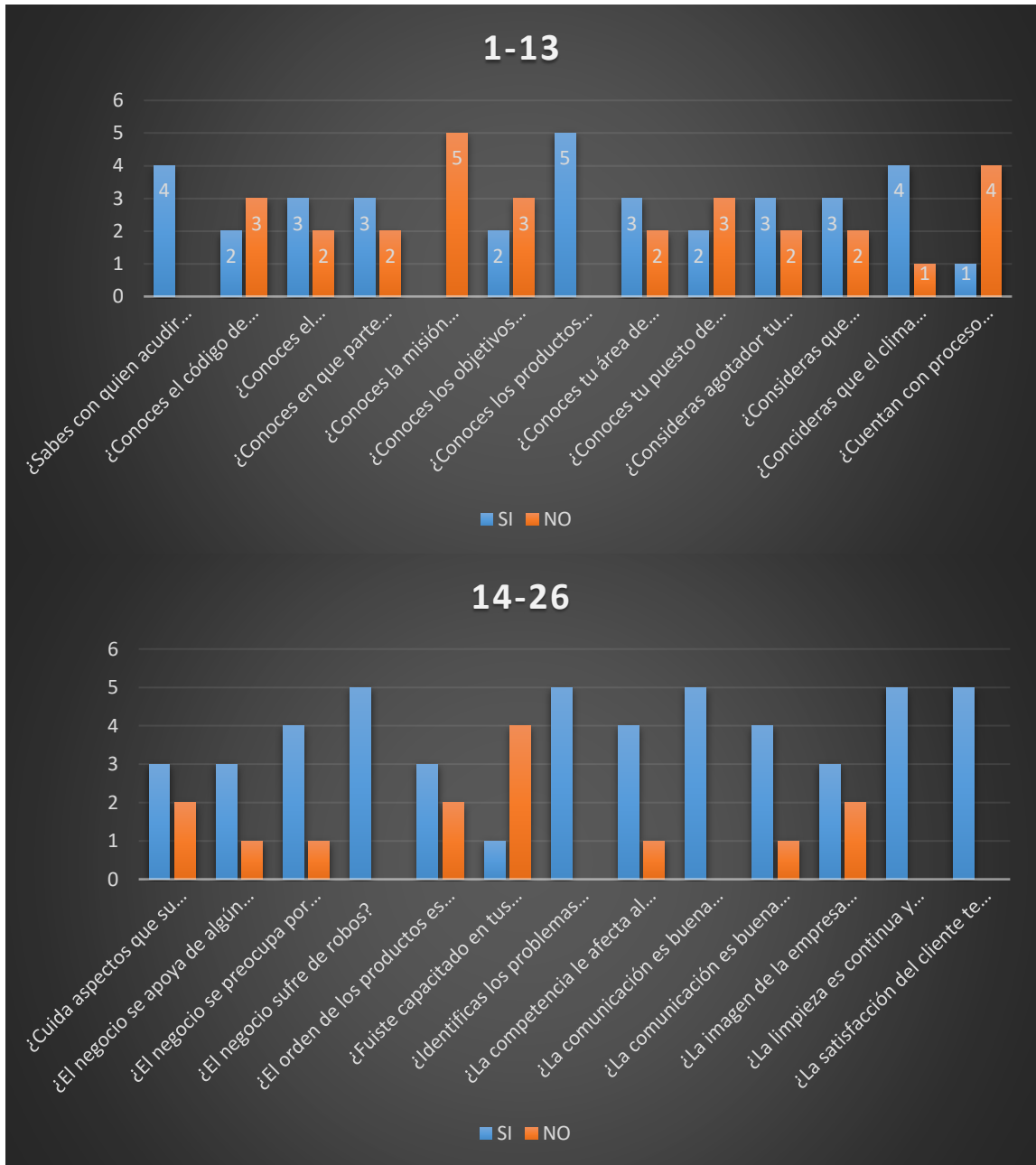
5.1.2 Entrevista estructurada

Desarrollando una serie de preguntas en base en el modelo organizacional, estructura organizacional, plan de negocios y el proceso de trabajo, fue aplicada una entrevista para indagar en el nivel de conocimiento que se tiene sobre estos factores de importancia en la organización. Fueron realizadas a las cinco personas empleadas que tienen mayor participación y conocimiento en el desarrollo de la actividad de la empresa. La cual arrojó los siguientes resultados:

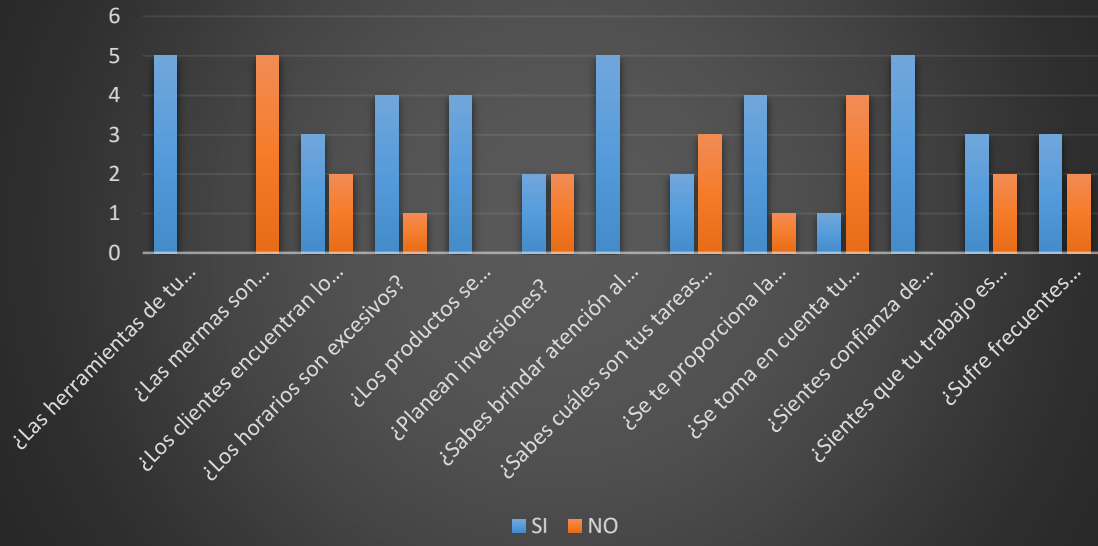
Entrevista			
	Nombre:		
	Puesto:		
	Tiempo trabajando:		
	Turno:		
	Área:		
	Edad:		
		SI	NO
1	¿Sabes con quien acudir si tienes alguna duda?	4	
2	¿Conoces el código de conducta?	2	3
3	¿Conoces el organigrama de la empresa?	3	2
4	¿Conoces en que parte del proceso de trabajo está tu aportación?	3	2
5	¿Conoces la misión visión y valores?		5
6	¿Conoces los objetivos de la empresa?	2	3
7	¿Conoces los productos y servicios que brinda la empresa?	5	
8	¿Conoces tu área de trabajo?	3	2
9	¿Conoces tu puesto de trabajo?	2	3

10	¿Consideras agotador tu trabajo?	3	2
11	¿Consideras que cumples con tus tareas satisfactoriamente?	3	2
12	¿Consideras que el clima laboral es bueno?	4	1
13	¿Cuentan con proceso de trabajo?	1	4
14	¿Cuida aspectos que su competencia no?	3	2
15	¿El negocio se apoya de algún software para sus procesos?	3	1
16	¿El negocio se preocupa por mantener a los trabajadores?	4	1
17	¿El negocio sufre de robos?	5	
18	¿El orden de los productos es respetado y actualizado?	3	2
19	¿Fuieste capacitado en tus tareas?	1	4
20	¿Identificas los problemas más frecuentes?	5	
21	¿La competencia le afecta al negocio?	4	1
22	¿La comunicación es buena con tus compañeros?	5	
23	¿La comunicación es buena con tus jefes?	4	1
24	¿La imagen de la empresa parece atractiva?	3	2
25	¿La limpieza es continua y aplicada?	5	
26	¿La satisfacción del cliente te es importante?	5	
27	¿Las herramientas de tu trabajo influyen en tus tareas?	5	
28	¿Las mermas son controladas?		5
29	¿Los clientes encuentran lo que buscan?	3	2
30	¿Los horarios son excesivos?	4	1
31	¿Los productos se actualizan en base al cliente?	4	
32	¿Planean inversiones?	2	2
33	¿Sabes brindar atención al cliente?	5	
34	¿Sabes cuáles son tus tareas y responsabilidades de puesto?	2	3
35	¿Se te proporciona la información necesaria para cumplir tus tareas?	4	1
36	¿Se toma en cuenta tu opinión?	1	4
37	¿Sientes confianza de preguntar tus dudas?	5	
38	¿Sientes que tu trabajo es estable?	3	2
39	¿Sufre frecuentes desabastos de productos esenciales?	3	2
40	¿Sus productos son de calidad?	5	
41	¿Sus proveedores actualizan su cartera de productos?	3	2
42	¿Sus proveedores le brindan facilidad de pago?	5	
43	¿Sus Proveedores le ofrecen precios competitivos?	4	1
44	¿Te gusta tu trabajo?	5	
45	¿Te gustaría aprender sobre otra área de trabajo?	3	2
46	¿Te sientes preparado para buscar un acenso?	4	1
47	¿Te sientes seguro de responder las dudas de los clientes?	4	1
48	¿Tienen control de su almacén?	1	4
49	¿Tienen registro de sus pérdidas y ganancias?	1	4
50	¿Tiene dudas sobre lo que hace en el trabajo?	1	4
51	¿Tiene expectativas de evolución?	3	2

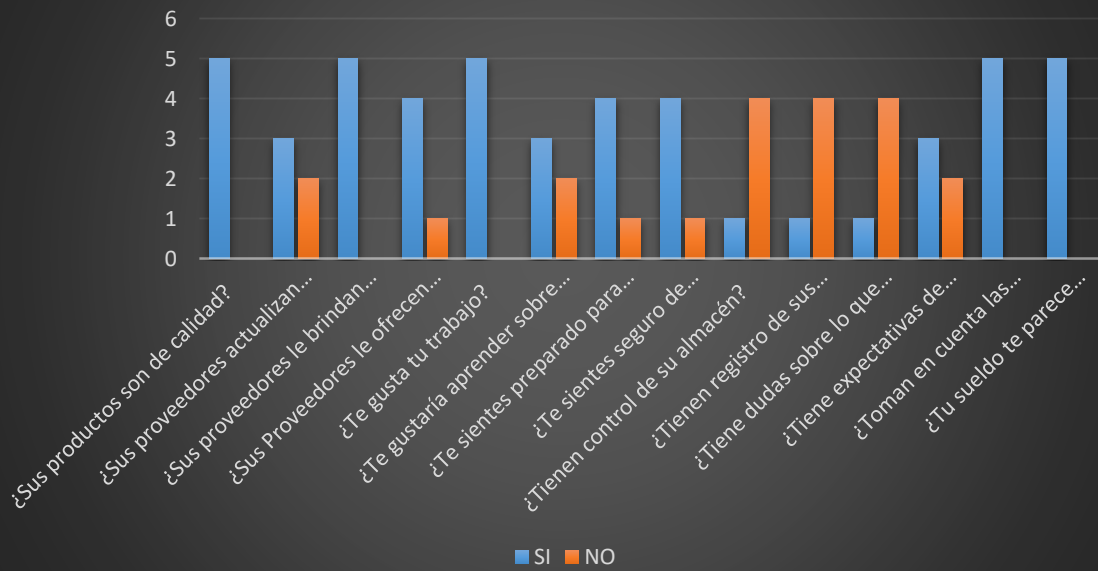
52	¿Toman en cuenta las necesidades de sus clientes?	5	
53	¿Tu sueldo te parece adecuado?	5	

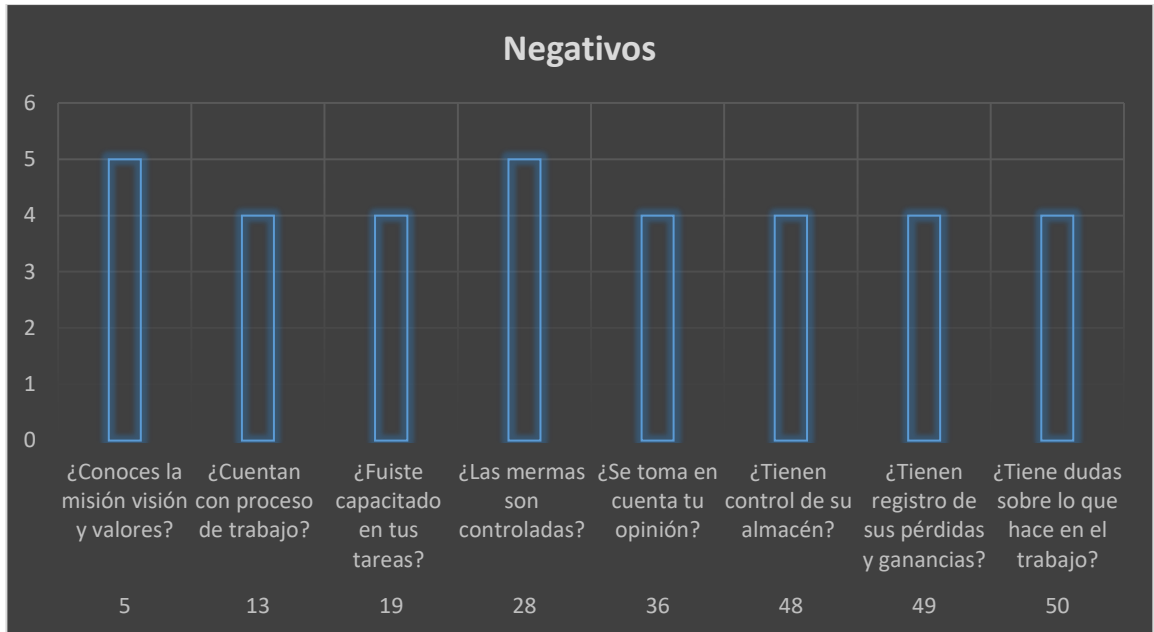


27-39



40-53





Aunque las personas cuentan con tareas designadas e identificadas, analizando los reactivos con mayor incidencia negativa resaltó que no se conoce la personalidad de la empresa, esto como efecto de no haber tenido una correcta inducción basada en un plan de negocios que determine los objetivos dentro de la organización y que permitiera conocer cuáles son la misión, visión y valores mediante los cuales se dirigen el actuar de los empleados, así como el no contar con la registro y control de las entradas y salidas de producto aplicando un proceso de trabajo estructurado para tener una medición de mermas y ganancias que se generan mediante la actividad de la empresa.



Analizando los reactivos con mayor incidencia en lo positivo sabemos que los empleados conocen tanto el producto y servicio de la empresa, que puede notarse mediante el principio de contacto ya mencionado de las siguientes formas, con la comunicación buena entre compañeros, confianza, seguridad laboral. Su sueldo cubre sus necesidades ya que aún son empleados menores de edad y que viven con sus padres. Se nota que mediante el principio de contacto ellos han logrado conocer sobre la atención al cliente y la forma de trato que se brinda, a lo cual ellos toman la atención necesaria para atraer el producto que el mercado demanda y servicios que requiere. Así también están en conocimiento de aquellos factores que tienen influencia como, robos que merman las ganancias de la empresa.

5.1.3 Entrevista semi estructurada

Aplicando la entrevista semi estructurada usamos una herramienta de investigación proporcionada por el Ing. Álvaro Emilio Arroyo Vázquez, con la cual se busca indagar más en factores que también impactan en el funcionamiento de la empresa, segmentándolo en clientes, proveedores, procesos, imagen, competencia, finanzas, planeación, personal, productos y servicios con la intención de identificar los problemas que se encuentran en cada uno. Dejando los siguientes resultados.

ESTUDIO DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y DE PROCESOS					
OBJETIVO DEL ESTUDIO					
Tenemos el gusto de invitarle a participar en la encuesta de diagnóstico, para el análisis organizacional y de procesos.					
MUCHAS GRACIAS.					
Nombre y firma de estudiante			Nombre y firma de la persona que autorizó		
Las instrucciones para responder el cuestionario son las siguientes:					
✓ Lea cuidadosamente cada afirmación antes de contestarla.					
✓ Marque con una cruz la respuesta que considere que es la más adecuada.					
✓ Si tiene alguna duda sobre el instrumento o de alguna afirmación en especial, hágala saber al consultor (estudiante) que esté apoyando.					
✓ Conteste honestamente cada una de las afirmaciones que le presentamos.					
Nombre de la organización: _____		Dirección: _____		Municipio: _____	
Total de personas que laboran ahí: _____		Personal administrativo: _____		Personal operativo: _____	
Número telefónico: _____					

CLIENTES		Tot Desac uerdo	Desac uerdo	Acu erdo	Tot de Acu erdo	Lo ign oro
1	¿Conoce a sus clientes?			4	1	
2	¿Conoce las necesidades de sus clientes?	1	2	1		1
3	¿Los precios que brinda a sus clientes son justos?			3	1	1
4	¿Los precios que ofrece lo hacen más competitivo?		1	4		
5	¿Escucha a sus clientes?			4		1
6	¿Mide la satisfacción de sus clientes?	1	1	3		
7	¿Los clientes están satisfechos con nuestros productos y servicios?		2	1	1	1

8	¿Ofrece ofertas a sus clientes?		1	3	1	
9	¿Las ofertas incrementan nuestras ventas?			2	3	
10	¿Maneja promociones más de una vez al mes?		1	3	1	
11	¿Les fía a sus clientes?	1	2		2	
12	¿El cliente participa con ideas en beneficio de su negocio?	3	1	1		
13	¿Trata bien a sus clientes?		1	2	2	
14	El personal, ¿trata bien a sus clientes?			5		
15	¿Siempre le da algo más a su cliente?	1	3		1	
16	¿Es importante la opinión del cliente?			2	3	
17	¿El cliente regresa por la forma en que se le trata?			3	1	1
18	¿Hay confianza por parte de sus clientes?		1	2	2	

PROVEEDORES

			Tot Desac uerdo	Desac uerdo	Acu erdo	Tot de Acu erdo	Lo ign oro
1	¿Cuenta con proveedores confiables?				3	2	
2	¿Le surten rápido sus proveedores?					2	
3	¿Sus proveedores le ofrecen facilidades de pago?				1	4	
4	¿Sus proveedores le son leales?			1	4		
5	¿Sus proveedores tratan mejor a su competencia?			1	1	2	1
6	¿Sus proveedores le dan mejor precio?				4		1
7	¿Sus proveedores le hacen ofertas?				3	2	
8	¿Es importante su negocio para los proveedores?				3	2	
9	Proveedores, ¿cumplen con el producto como se los pidió?				5		

PROCESOS

			Tot Desac uerdo	Desac uerdo	Acu erdo	Tot de Acu erdo	Lo ign oro
1	¿Conoce su(s) producto(s) final(es)?			1	2	2	
2	¿Tiene identificados sus procesos?			3	1	1	
3	¿Tiene controlados sus procesos?	2		2	1		
4	¿Mide sus procesos?	2		1	2		
5	¿Cuenta con indicadores para el control de procesos?	3		1		1	
6	¿Mejora sus procesos?	2		1	2		
7	¿Identifica problemas en sus procesos?	1			3	1	
8	¿Analiza los problemas?			2	2	1	
9	¿Tiene alguna forma para analizar problemas?			4	1		
10	¿Grafica sus resultados?	4		1			

11	¿Sus productos o servicios son mejores que los de su competencia?		3			2
12	¿Tiene diagramados sus procesos?	2	1			
13	¿Cuenta con procedimientos para hacer las cosas?	1	2	1		
14	¿Los productos los hace siempre de la mejor manera?		1	2	1	

IMAGEN

		Tot Desacuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Tot de Acuerdo	Lo ignoro
1	¿Identifican el nombre de su negocio?			3	2	
2	¿Los clientes hablan bien de su negocio?			4		1
3	¿Hace propaganda de su negocio?	2	2	1		
4	¿El cliente reconoce sus productos o servicios?			3	1	
5	¿Está comprometido con el medio ambiente y mejora a la comunidad?		2	2		1
6	¿Su negocio tiene buena apariencia?		1	3	1	
7	¿Los colores del negocio son atractivos?			3	1	1
8	¿Su negocio está bien pintado?		1	4		
9	Su negocio por fuera, ¿Está limpio?		2	2	1	
10	¿Su negocio por dentro está limpio y ordenado?		1	3		
11	Los productos que más se venden, ¿Los tiene cerca para despacharlos más rápido?		1	2	2	
12	La imagen de su negocio, ¿Es atractiva al cliente?		1	3	1	

PLANEACIÓN

		Tot Desacuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Tot de Acuerdo	Lo ignoro
1	¿Hace planeación diaria?		3	1		1
2	¿Hace planeación mensual?	1	3			1
3	¿Hace planeación anual?	3	2			
4	¿Cuenta con planeación estratégica?	2	1	1		1
5	¿Elaboró plan de negocio para su negocio?	3	2			
6	¿Cuenta con estrategia de ventas?	1	3	1		
7	¿Involucra a alguien más para hacer su planeación?	2	3			
8	¿Definió la Misión, visión, valores y objetivos del negocio?	3	2			
9	¿Mide cada uno de los elementos anteriores?	3	1	1		
10	¿Define estrategias?	2	2	1		
11	¿Maneja una agenda de actividades?	2	3			

PRODUCTOS Y/O SERVICIOS		Tot	Desac	Acu	Tot	Lo
		Desac	uerdo	erdo	de	igno
		uerdo	uerdo	erdo	Acu	oro
1	¿La calidad de sus productos/servicios le dan posición competitiva?			4	1	
2	¿Tiene identificados sus productos/servicios estrella?			2	3	
3	¿Se daña su producto/servicio?		3	1	1	
4	¿Mide las pérdidas por daño al producto/servicio?	2	3	1		
5	¿Sus productos/servicios son fáciles de comercializar?		1	3	1	
6	¿Busca mejorar la calidad de sus productos/servicios constantemente?	2	2	1		
7	¿Agrega valor a sus productos o servicios?	2		3		
8	¿Innova productos/servicios?	2	1	2		
9	¿Ofrece garantía por sus productos o servicios?	1	1	2	1	
10	¿Tiene protegido su producto contra daños por roedores o insectos?			5		
11	¿En su negocio tiene pérdidas o robos?		1	1	3	
12	¿Cuenta con garantía su producto/servicio para el cliente?	1	1	1	2	
13	¿Maneja un sistema de calidad en sus productos o servicios?		2	1	2	
14	¿Tiene inventariados sus productos	1	2	2		
15	¿El almacén para sus productos es seguro?			2	3	
16	¿Es vulnerable su producto/servicio a daños?		1	3	1	
17	¿Se asegura que no le roben?	1	1	1	2	
18	¿Mide las perdidas en su negocio?	2	2	1		
19	¿Se cuenta con algún programa de control de plagas?	2	3			
20	¿Se cuenta con un sistema de vigilancia?			2	3	
COMPETENCIA		Tot	Desac	Acu	Tot	Lo
		Desac	uerdo	erdo	de	igno
		uerdo	uerdo	erdo	Acu	oro
1	¿Conoce usted a su competencia?			1	4	
2	¿La competencia está cerca de su negocio?			2	3	1
3	¿Le afecta la competencia?	1	1	2	1	
4	¿Se prepara contra su competencia?	2	1	2		
5	¿Conoce a los clientes de su competencia?	1		3		1
6	¿Conoce los precios de la competencia?		1	2	1	

7	¿Sabe porque los clientes prefieren a su competencia?	1		1	1	1
8	¿Conoce su desventaja ante la competencia?	1		3	1	
9	¿Es agresiva su competencia?	1	1	1	1	1
10	¿Es fuerte su competencia?		1	1	3	
11	¿Considera que su competencia maneja precios más bajos?		2	1	2	
12	¿La calidad de su producto es mejor que el de su competencia?	2	1	2		

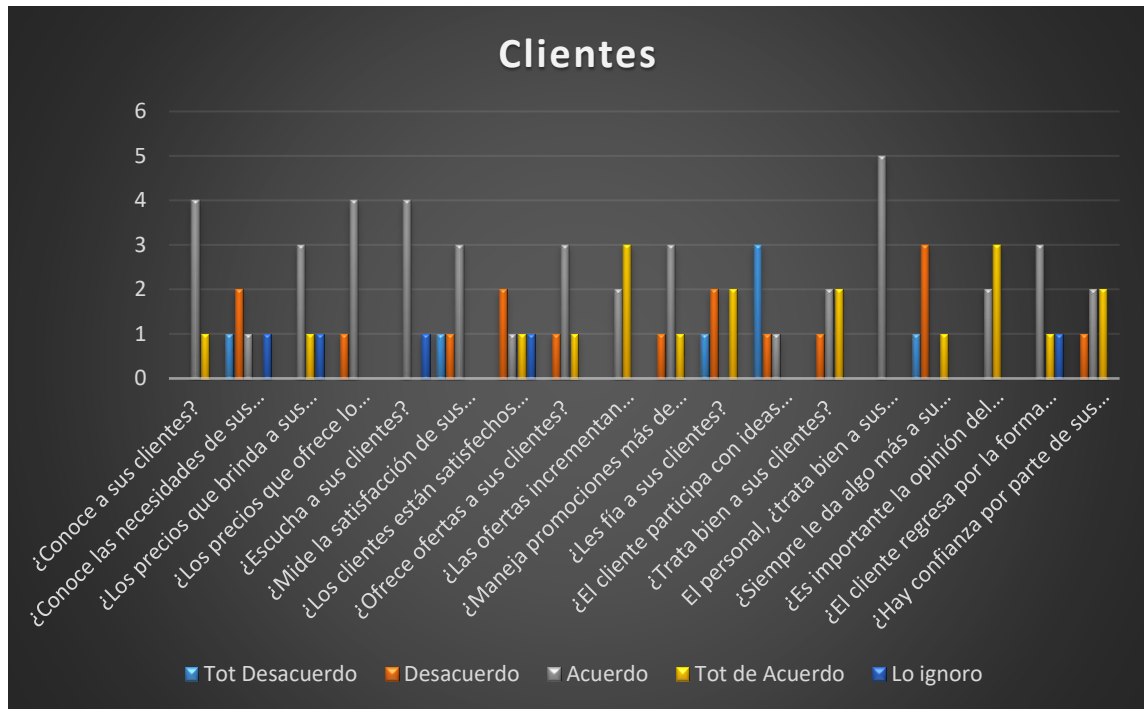
FINANZAS

		Tot Desacuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Tot de Acuerdo	Lo ignoro
1	¿Controla sus finanzas?	3	1	1		
2	¿Registra sus finanzas?	3	1		1	
3	¿Utiliza algún software?	3	1		1	
4	¿Está capacitado para el manejo de finanzas?	2	2			1
5	¿Registra en bitácora o libreta sus finanzas?	2	2		1	
6	¿Tiene control de inventarios?	2	2	1		
7	¿Conoce el costo de su almacén?	1	3			1
8	¿Sabe cuánto gana al mes?	3	1	1		

PERSONAL

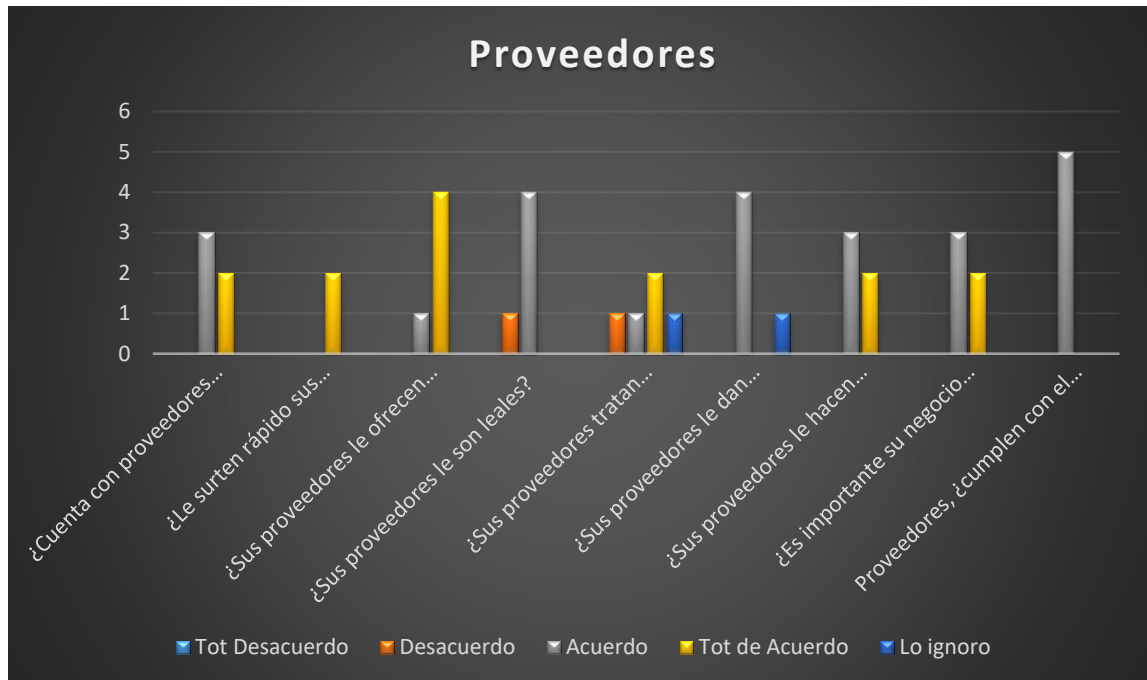
		Tot Desacuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Tot de Acuerdo	Lo ignoro
1	¿Cuenta con personal en su organización?		1	2	2	
2	¿Su personal o usted se capacitan?		3	2		
3	¿Su personal está comprometido con el negocio?		1	1	3	
4	¿Posee indicadores para medir el desempeño del personal?		5			
5	¿Tiene definidas las descripciones de puesto para su negocio?	1	2	1		1
6	¿Trabajan con base en competencias?	1	4			
7	¿Cuenta con sueldos competitivos?	1	2	2		
8	¿Tiene sistema de incentivos?	1	4			
9	¿Brinda prestaciones en su negocio?	1	4			
10	¿Brinda vacaciones?		3	2		
11	¿Brinda seguridad social?		5			
12	¿Otorga ahorros?	1	3			1
13	¿Otorga premios?		3	1		1
14	¿Otorga reconocimientos?	2	2	1		

15	¿Brinda gastos médicos mayores?		3	2		
16	¿Otorga aguinaldos?		2	3		
17	¿Evalúa la satisfacción del personal?		5			
18	¿Se motiva al personal?		4	1		
19	¿Usted aprovecha bien los recursos que utiliza?		5			
20	¿El personal hace en tiempo el producto o servicio?		2	3		
21	¿El personal aprovecha bien el uso de los recursos?		2	3		
22	¿El personal se preocupa por elevar la productividad en su negocio?		2	3		



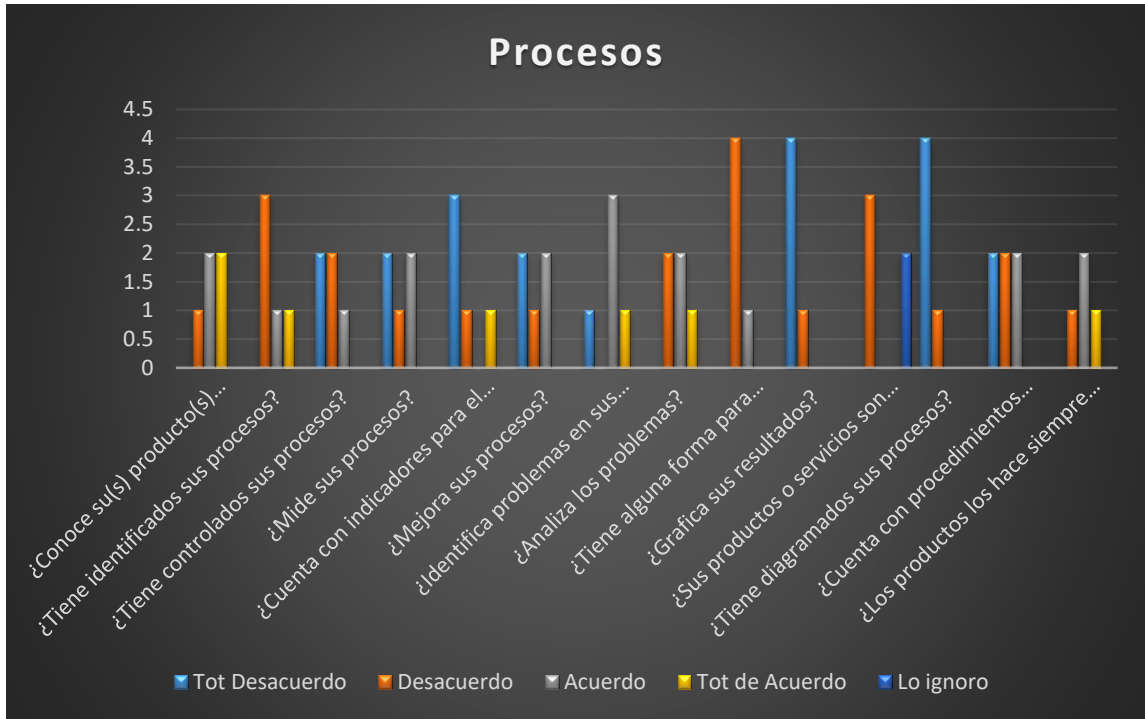
Desde la opinión interna están de acuerdo en que conocen a sus clientes y les brindan un buen trato al escucharles, lo cual choca con el parámetro de confianza con ellos, dejando en duda si en realidad conocen las verdaderas necesidades del cliente y demostrándolo con la poca aportación de su opinión al negocio, además no cuentan herramientas para medir la satisfacción del cliente, lo cual hace pensar que su perspectiva de precios al cliente sea real así como la satisfacción con los productos, servicios y las ofertas que les brindan, como si es por ello que vuelven. Se les brinda crédito solo a los clientes especiales que son aquellos que cuentan con un centro de consumo o eventos especiales. Más no a todos lo que le visitan.

- Dificultad para saber las verdaderas necesidades del cliente, desconocimiento de precios competitivos y productos y opinión del cliente.



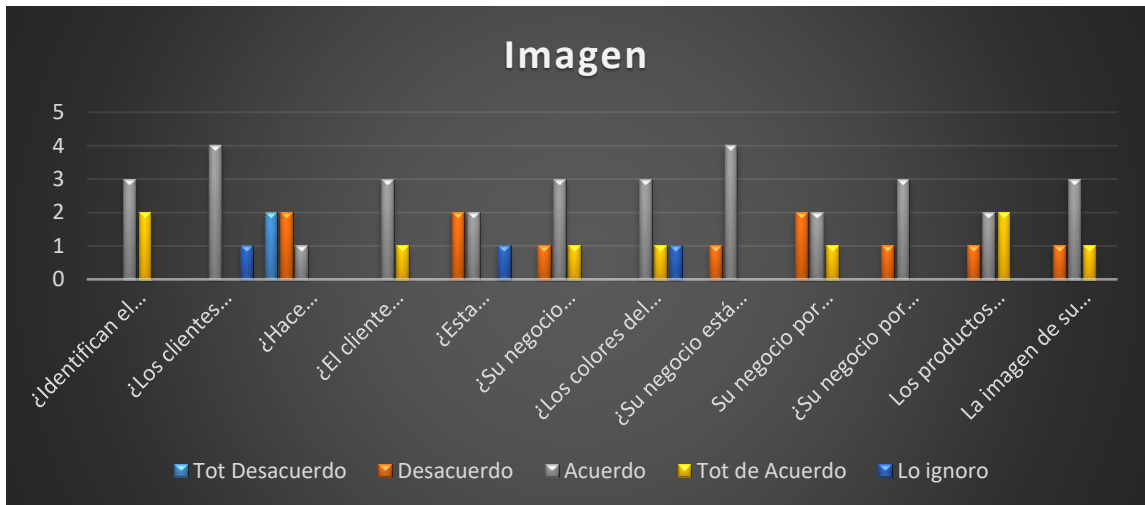
En el aspecto de proveedores podemos encontrar que son confiables y proporcionan una entrega rápida, le ofrecen facilidades de pago además de ser leales. En cuanto a la percepción general; se trata de mejorar la competencia abasteciéndoles productos de los cuales carecen, se le ofrece buenos precios al negocio además del cumplimiento en condiciones acordadas.

- Los proveedores limitan la oferta de productos y precios competitivos, esto genera la necesidad de más proveedores.



La mayoría conoce cuales son los productos finales que entregan, más no conocen cuál es el proceso a seguir por eso carecen de todo aquello para registrar, corregir y dar seguimiento en mejora, aunque se procura hacerlos de la mejor forma.

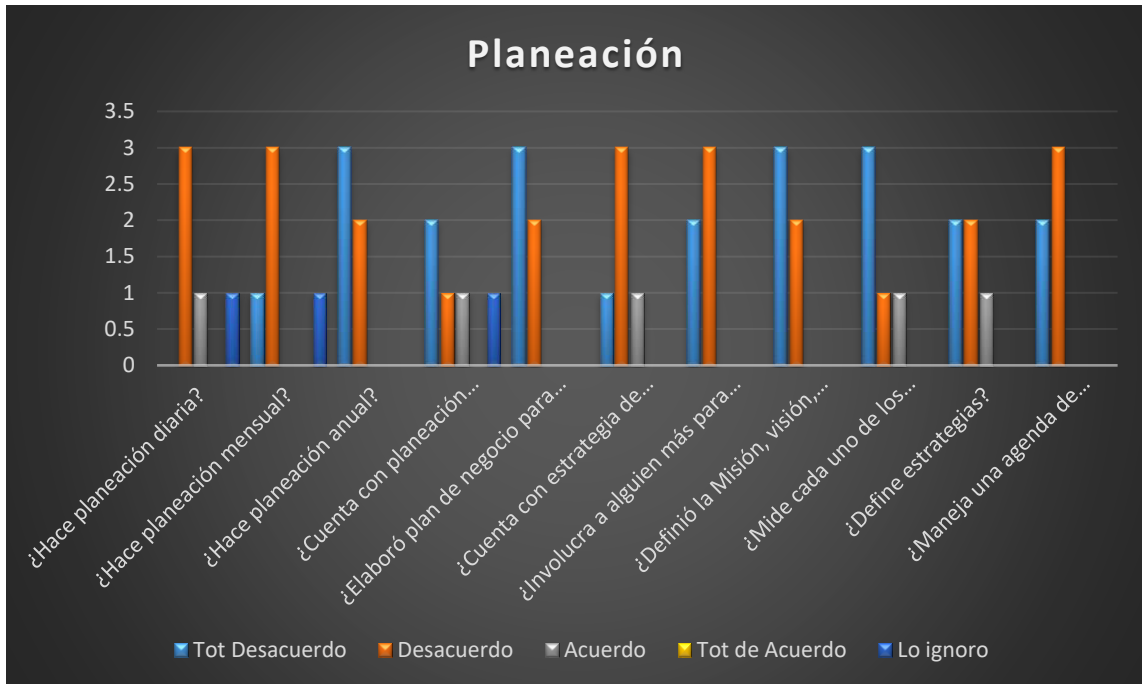
- No se cuenta con procesos.



El negocio es identificable y cuenta con una buena reputación, en cuanto a la publicidad se está poco conforme, pero sus productos y servicios son reconocidos. Por otra parte, se

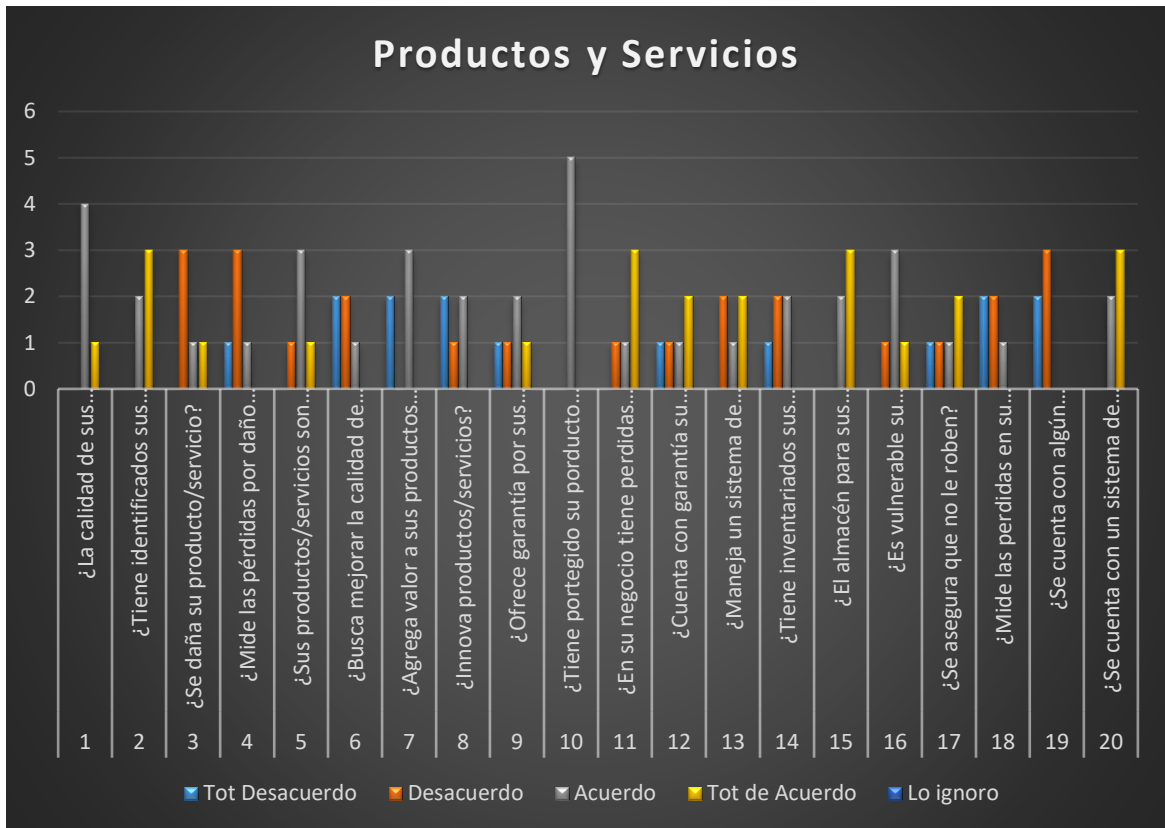
le da poca importancia a su responsabilidad social. Se goza de una buena apariencia por estructura natural, buen colorido de imagen y limpieza externa e interna, en cuanto a los productos solo se destacó la necesidad de un reacomodo práctico y disminuir la contaminación visual.

- Se necesita mejorar la imagen interna y externa del negocio.



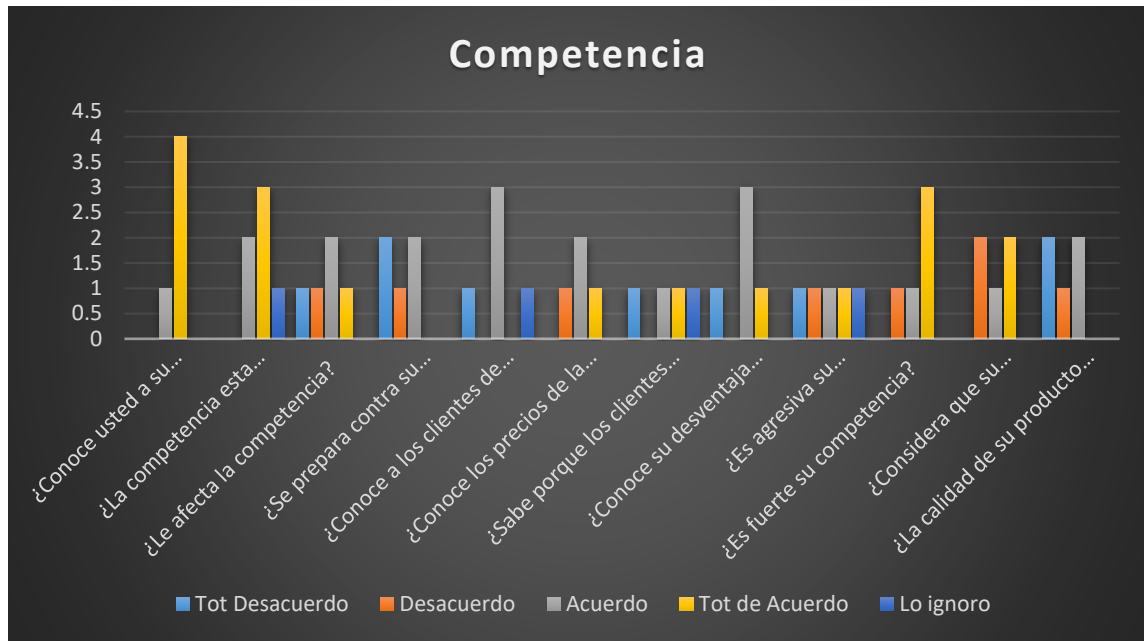
Basándonos en que el surgimiento del negocio es de iniciativa privada y de origen familiar, es de notarse que la planeación está ausente desde la implementación de un plan de negocios y sus herramientas para cumplir objetivos, además de las metas visualizadas en periodos determinados con los cuales lograr un avance establecido o visión futura del negocio.

- No cuenta con planeación estratégica organizacional.



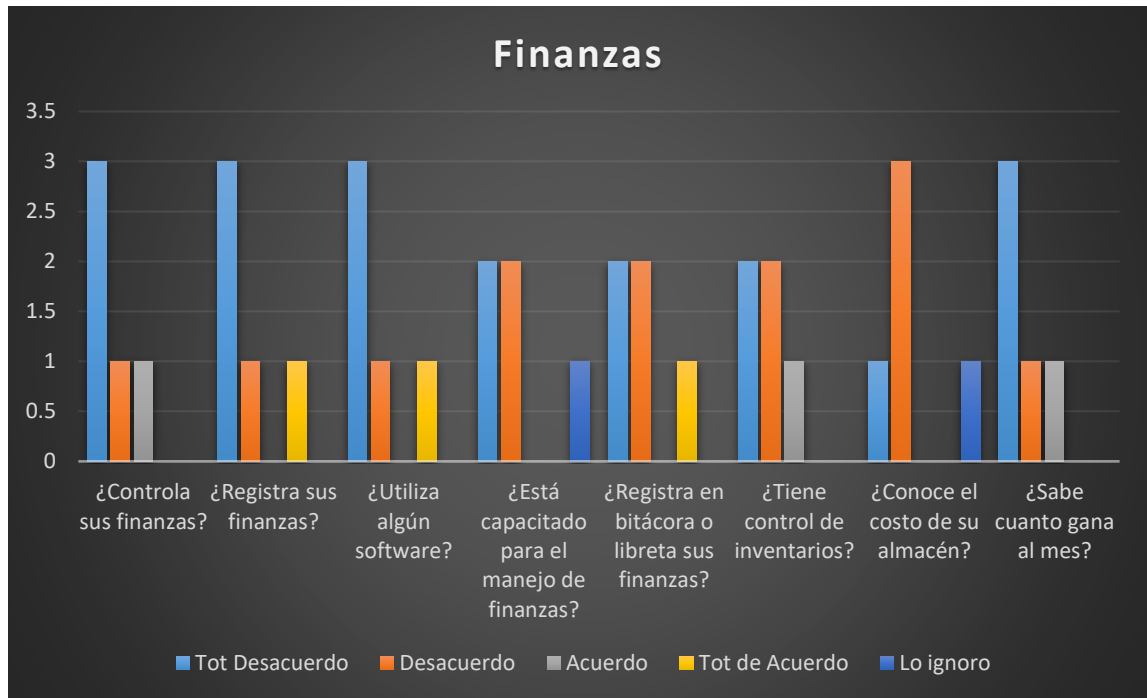
Cuentan con una extensa variedad de mercancía fácil de comercializar, implementando la actualización de sus productos, así como se conoce cuáles de ellos son los más vendidos, pero se desconoce exactamente las pérdidas por daños, robos hormiga y plagas, aunque cuentan con sistema de vigilancia. Además, se tiene especial atención en tener productos originales para ofrecer al cliente la calidad de estos y garantía.

- No se conocen las pérdidas por mermas y robos.



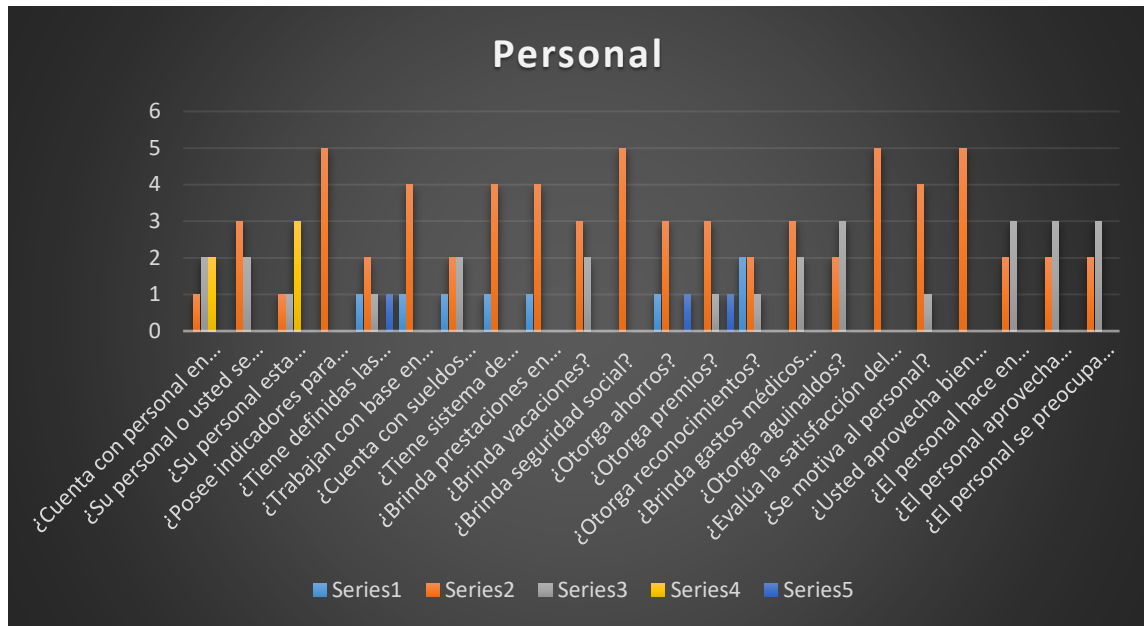
Se conoce a la competencia pues se encuentra próxima al negocio, contemplando que sus principales productos son abarrotes y licores, esto ha afectado al negocio con la llegada de semejantes con los cuales se comparte clientela, además se desconocen los precios al no contar con un análisis de competencia de precios, siendo estos una variable de desconocimiento ante la preferencia del cliente y si esto le hace fuerte o bien, que los precios sean más bajos, teniendo como fortaleza la seguridad de productos originales.

- No se aplica un análisis de competitividad en precios y productos.



No se cuenta con control de registro o con un software para llevar las finanzas, así como el registro diario de ventas o control de inventarios para manejar sus ingresos, esto a su vez causa el desconocimiento del estatus de pérdidas y ganancias de la empresa, ni costos de almacén y otros.

- No se tiene control de finanzas.



El personal ha sido capacitado teóricamente pero no continuamente mediante un plan de capacitación, además de la falta de herramientas para medir el desempeño del personal, aunque siempre se muestra comprometido con el trabajo cumpliendo con sus tareas satisfactoriamente, el negocio le retribuye con sueldos competitivos y proporciona aguinaldos, no cuenta con incentivos que motiven al personal, por lo tanto tampoco se tiene la satisfacción laboral y un plan de crecimiento organizacional, pues no se aprovechan totalmente los recursos.

- No se toma en cuenta la satisfacción laboral mediante incentivos que los lleven al aprovechamiento de los recursos.

5.2 Síntesis de resultados de herramientas de investigación.

Como resultado de la investigación dentro de la empresa se generaron varias coincidencias, que se presentan en los siguientes resultados acerca de las problemáticas que atañen a la empresa:

1. Dificultad para saber las verdaderas necesidades del cliente, desconocimiento de precios competitivos, productos y opinión del cliente.
2. Los proveedores limitan la oferta de productos y precios competitivos, necesidad de más proveedores.
3. No se cuenta con procesos de trabajo.
4. Se necesita mejorar la imagen interna y externa del negocio.
5. No cuenta con planeación estratégica organizacional.
6. No se conocen las pérdidas por mermas y robos.
7. No se aplica un análisis de competitividad en precios y productos.
8. No se tiene control de finanzas.
9. No se toma en cuenta la satisfacción laboral mediante incentivos que los lleven al aprovechamiento de los recursos.

5.3 Análisis de problemáticas mediante herramientas para la mejora.

Clientes:

Aplicando la técnica de “los 5 ¿por qué’s?” para conocer más a fondo en qué forma las ventas tienen relación con los clientes, tomando en cuenta que a mayor número de clientes se esperan mayores ventas, conoceremos cuál es la causa raíz del principal problema que se aprecia en la gráfica de clientes.

Problemática: “¿Pérdida de clientes?”

Causas:

- Necesidades de los clientes: Falta atención, desabastos de productos, falta de acomodo planeado, falta de publicidad, falta de nuevos productos.

- Confianza: desinterés en conocer su opinión, mal servicio, el empleado no está de humor, por situaciones personales (descanso o estrés), no hay turnos fijos, falta de cultura organizacional.
- Servicios: Mala de atención, sobre cargo de funciones, falta de personal capacitado, falta de perfiles de puesto, falta de reclutamiento y selección.
- Precios: Desconocimiento del mercado, capacidad de adquisición, incremento de precios por créditos, falta de nuevos proveedores, falta de promociones.
- Productos: Falta de productos, pedidos esporádicos por descapitalización, falta de organización financiera, por falta de gerente o encargado de sucursal.

Conclusión: El desinterés en establecer una estructura organizacional con puestos y roles, desemboca en el desconocimiento de la opinión del cliente y sus necesidades, tanto de existencia en productos como de su satisfacción en cuanto al trato brindado en su visita.

Propuesta: Seleccionar al personal capacitado, de acuerdo al perfil de puestos establecidos en la estructura organizacional, capacitándoseles para el mismo, al igual que un encargado para rotación de producto y cotizaciones, crear un buzón de sugerencias y aplicar encuestas de satisfacción.

Proveedores:

Aplicando un diagrama de relaciones para conocer los motivos por los cuales las ganancias del negocio se ven mermadas en cuanto a sus ventas con relación a los proveedores pudimos resolver lo siguientes.

Objetivo: mejorar las ventas trayendo mejores precios y productos.

ENCARGADO DE COMPRAS (7)	RELACIONES (4)	COTIZACIONES (4)	SONDEO (4)	VENDEDOR (1)
--------------------------------	-------------------	---------------------	---------------	-----------------

Conclusión: Tener en cuenta cada uno de los puntos para crear el puesto de encargado de compras que se dedique a las tareas de cotización, sondeo de mercado y relaciones comerciales.

Propuesta: Diseñar el puesto de trabajo enfocándonos a las metas esperadas y responsabilidades, para colocar a la persona adecuada que se encargue del uso del software de apoyo, a la cual se le pueda evaluar periódicamente.

Procesos:

Utilizando el diagrama de Ishikawa buscamos conocer cuál era el motivo o causas del problema o efecto que se planteó simplemente como la falta de procesos en la organización.

Problemática: ¿Por qué no se cuenta con procesos de trabajo?

Causas:

1. Mano de obra: falta de interés.
2. Maquinaria: software sin uso.
3. Material: falta de herramientas de registro y control.
4. Método: Falta de cultura organizacional (trabajo informal).
5. Entorno: falta información adecuada y desconocimiento.

Conclusión: Falta de interés del dueño para poner en acción el software y herramientas de registro para el control y funcionamiento del proceso al igual que un equipo con falta de cultura organizacional.

Propuesta: Desarrollar un método de trabajo, implementar hábitos laborales positivos especialmente en el desarrollo de actitudes y la implementación de un software de apoyo en el proceso.

Imagen:

Aplicando la técnica de “los 5 ¿por que´s?” para conocer más a fondo en que forma las ventas tiene relación con los clientes, tomando en cuenta que a mayor número de clientes se esperan mayores ventas, conoceremos cuál es la causa raíz del principal problema que se aprecia en la gráfica de clientes.

Problemática: La imagen se encuentra descuidada.

Causas:

1. Falta de conocimiento del plan de mantenimiento.
2. Falta de organización en el personal.
3. Falta de tiempo por múltiples actividades.
4. Por falta de una estructura organizacional.

Conclusión: al no contar con un plan de negocios que prevea una estrategia de mantenimiento donde la estructura organizacional refleje las actividades y roles de cada implicado, ha generado el descuido y el sobrecargo de múltiples tareas en el que pudiera ser comisionado a esta función de supervisión.

Propuesta: diseñar la estructura organizacional, puestos, funciones, adecuando una estrategia de mantenimiento sobre la imagen del negocio.

Planeación:

Con ayuda del diagrama de relaciones se dio a conocer cuáles son los principales elementos que están fallando en la organización para continuar trabajando sin una planeación de actividades y objetivos.

Objetivo: conocer los factores que impiden el trabajo bajo planeación.

Causas:

Gerencia (5)	Equipo de trabajo (4)	Fundamentos de negocio (2)
--------------	-----------------------	----------------------------

Conclusión: ya que el negocio surgió espontáneamente, se hizo evidente la ausencia de una gerencia, como causa mayor en el desinterés del dueño a falta de tiempo, continuando en el confort, que debido al hábito de trabajo que se ha llevado les genera temor al cambio que implicaría la implementación de fundamentos del negocio.

Propuesta: Desarrollar una guía de acción, fundamentada en la esencia básica de la misión, visión y valores que se muestran en el plan de negocios aplicado a la organización.

Productos y servicios:

Utilizando el diagrama de Ishikawa para conocer cuáles son sus principales causas en servicios y los productos que se ofrecen al cliente e impactan en su preferencia al negocio.

Problemática: Pérdida de clientes

Causas:

1. Mano de obra: no se cuenta con un estudio o manual del acomodo.
2. Maquinaria: previsión de espacios y mantenimiento continuo de refrigeración.
3. Método: responsable de capacitación del servicio y acomodo.
4. Entorno: mala distribución del diseño geográfico de áreas en relación con funciones.
5. Material: embalajes defectuosos, mala presentación del equipo de trabajo y apoyo del software.

Conclusión: Se ha desatendido como parte de la imagen interna el acomodo, así como el proceso de atención al cliente, tomando en cuenta que esto debe ser incluido desde el inicio a cada colaborador de la empresa dependiendo su puesto y área, también se notó que se encuentran funciones con áreas compartidas que entorpecen el ejercicio de sus labores, llevando a brindar un servicio poco satisfactorio.

Propuesta: crear un diseño de distribución geográfica de acuerdo a la departamentalización por áreas, llevar una bitácora de mantenimiento del equipo de refrigeración conjunto de la capacitación dependiendo el puesto que se desempeñe.

Competencia:

Mediante la herramienta de los 5 ¿Por qué s? buscamos analizar la conducta del negocio ante la competencia, abarcando que sus productos se comercializan a través de la atención, puesto que es un servicio.

Problemática: No existe un análisis de competencia, básicamente en productos y servicios.

Causas:

1. Desconocimiento de técnica para desarrollar el análisis.
2. No se cuenta con personal comprometido para implementar el análisis.
3. Falta de tiempo.
4. Por duplicidad laboral.
5. No se delegan funciones, ya que no se tiene diseño de puestos.
6. Dificultad de delegar puesto de gerente en alguien comprometido.

Conclusión: Se encontró que no aplican un estudio sobre la competencia directa, al igual que la distribución de estas funciones, ya que no se cuenta con personal comprometido para implementar este estudio periódico, o bien delegar la función en algún empleado que cumpla con las capacidades necesarias a cubrir en un puesto, pues no se ha generado la confianza ni la propuesta, falta de tiempo del dueño.

Propuesta: Diseñar una estructura organizacional que sea acompañada de la estructura de trabajo basada en la administración de operaciones, que nos brinden una planeación y control de esta actividad, para después asignar a un encargado de gerencia que tome su lugar dentro del organigrama cumpliendo con el perfil diseñado para sus funciones.

Finanzas:

Nuevamente utilizando el diagrama de Ishikawa para resolver lo encontrado como resultado en la organización, la falta de aplicación de finanzas.

Problemática: ¿Por qué no se cuentan con procesos?

Causas:

1. Mano de obra: No se cuenta con personal adecuado para llevar la función.
2. Maquinaria: No uso de herramientas por falta de capacitación.
3. Material: No uso de punto de venta.
4. Método: Falta de personal fijo a causa de la falta de estructura organizacional.
5. Entorno: Competencia poco desarrollada.

Conclusión: No se cuenta con una persona designada para esta función, la cual conozca el software de apoyo para aplicar el control de las finanzas y la aplicación de las herramientas en apoyo del registro de ventas.

Propuesta: Aplicar esta función dentro del puesto de trabajo del gerente o encargado general capacitándolo para el uso adecuado del software y responsable del proceso de finanzas.

Personal:

Con el uso de técnica de diagrama de relaciones buscamos cuáles son las causas con el mayor impacto en la actualidad de trabajo del personal.

Problemática: no se cuenta con indicadores de satisfacción y desempeño

Maquinaria y herramientas (1)	Encargado de la función (2)	Perfiles de puesto (4)
-------------------------------	-----------------------------	------------------------

Conclusión: No se cuenta con una persona o función designada de aplicar el cargo o acciones necesarias para llevar a cabo una evaluación del desempeño basado en el correcto cumplimiento de las actividades del trabajador, ya que este no cuenta con un

manual de trabajo y estándares deseados, previamente planteados mediante la inducción y capacitación.

Propuesta: Crear un manual de capacitación basado en las responsabilidades de puestos, para poder conseguir los indicadores de competencia deseados a cumplir en el ejercicio de las actividades.

5.4 6.2.1 Propuestas de acción.

Clientes:

Propuesta: Seleccionar al personal capacitado, de acuerdo al perfil de puestos establecidos en la estructura organizacional, capacitándoles para el mismo, al igual que un encargado para rotación de producto y cotizaciones. Crear un buzón de sugerencias y aplicar encuestas de satisfacción.

Proveedores:

Propuesta: Diseñar el puesto de trabajo, enfocándonos a las metas esperadas y responsabilidades, para colocar a la persona adecuada que se encargue del uso del software de apoyo, a la cual se le pueda evaluar periódicamente.

Procesos:

Propuesta: Desarrollar un método de trabajo, implementar hábitos laborales para el desarrollo de actitudes y la aplicación de un software de apoyo en el proceso de trabajo.

Imagen:

Propuesta: Diseñar la estructura organizacional, puestos y funciones adecuando un plan de mantenimiento sobre la imagen del negocio.

Planeación:

Propuesta: Desarrollar una guía de acción, fundamentada en la esencia básica de la misión, visión y valores que se muestran en el plan de negocios aplicado a la organización.

Productos y servicios:

Propuesta: Crear un diseño de distribución geográfica de acuerdo a la departamentalización por áreas, llevar una bitácora de mantenimiento del equipo de refrigeración conjunto de la capacitación dependiendo el puesto que se desempeñe.

Competencia:

Propuesta: Diseñar una estructura organizacional que vaya acompañada de la estructura de trabajo basada en la administración de operaciones que nos brinden una planeación y control de esta actividad, Para después asignar a un encargado de gerencia, que tome su lugar dentro del organigrama cumpliendo con el perfil diseñado para sus funciones.

Finanzas:

Propuesta: Aplicar esta función dentro del puesto de trabajo del gerente o encargado general capacitándolo para el uso adecuado del software y responsable del proceso de finanzas.

Personal:

Propuesta: Crear un manual de capacitación basado en las responsabilidades de puestos, para poder conseguir los indicadores de competencia deseados a cumplir en el ejercicio de las actividades.

Bibliografía

- Acevedo Ibáñez, A., & Lopez M., A. F. (s.f.). *El proceso de la entrevista*. Noriega Editores Limusa.
- Albert Suñe, F. G. (2004). *Manual Práctico de creación de sistemas de productivos*. Madrid, España: Dias de Santos S.A. de C.V.
- Argunas Gras, J., Anguera Agilaga, M. T., & Gomez Benito, J. (1990). *Metodología de la investigación en ciencias del comportamiento*. Murcia, España: Secretariado de publicaciones e intercambio científico.
- Bedoya, Á. R. (2007). *Los Clasicos de la Gerencia*. Bogota D.C: Universidad del Rosario.
- Bedoya, Á. R. (2007). *Los Clasicos de la Gerencia*. Bogota D.C.: Universidad el Rosario.
- Carcamo Stuardo, M. (s.f.). *Las relaciones humanas y al administración de personal* (Segunda ed.). Venezuela: Andres Bello. Obtenido de <https://books.google.com.mx/books?id=TEMWMsJPVakC&pg=PA274&dq=ADMINISTRACION+ESTRUCTURAS+INDUSTRIALES&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiKkb7siPrOAhWKNiYKHVUID2oQ6AEIJTAC#v=onepage&q=ADMINISTRACION%20ESTRUCTURAS%20INDUSTRIALES&f=true>
- Claude S., G., & Alvarez, L. (2005). *Historia del pensamiento administrativo* (2 ed.). Mexico DF: Pearson Educación.
- Cleri, C. (2007). *El libro de las PyME'S*. México: Ediciones Garnica S.A de C.V.
- Clouter, S. P. (2005). *Administración. Octava edición*. Mexico: Pearson Educación.
- Cloutier, S. P. (2009). *Administración* (Decima edición ed.). (P. c. Hall, Ed.) www.academia.edu: Pearson Educación, Inc. .
- Collins Spanish Dictionary. (21 de Septiembre de 2005). *The free dictionary by farlex*. Obtenido de <http://es.thefreedictionary.com/entrop%c3%ada>
- Cornejo Alvarez, A. (2004). *Complejidad y caos: guía para la administración del siglo XXI*. Obtenido de https://books.google.com.mx/books?id=kmTCrhr0BysC&pg=PT25&dq=las+estructuras+organizacionales+complejas&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiVpqqy-v_fOAhXBTCYKHWnCC0UQ6AEIljAD#v=onepage&q&f=false
- Druker F., P. (2013). *La sociedad poscapitalista*. (M. Merino Sánchez, Trad.) Penguin Random House Grupo Editorial Argentina. Obtenido de

https://books.google.com.mx/books?id=zSYBAgAAQBAJ&dq=sociedad+postcapitalista+de.+drucker++revolucion+industrial&source=gs_navlinks_s

en50minutos.es. (s.f.). *El diagrama de Ishikawa*. Economía y Empresa.

Esacilante Vázquez, E. J. (2008). *Seis-Sigma metodología y técnicas*. México DF, México: Editorial Limosa.

F. Stoner, J. A., Gilbert JR, D. R., & Freeman, R. E. (2006). *Administración* (Sexta ed.). Mexico D.F.: Editorial Progreso.

Fernandes, E. (1990). *El nuevo marco socioindustrial de siglo XXI*. Madrid, España: NARCE S.A.

Franklin F., E. B. (2007). *Auditoría* (Segunda ed.). México: Pearson Educacion de México.

Obtenido de

https://books.google.com.mx/books?id=Cg7So8EZjIC&pg=PA82&dq=recursos+para+recolecta%C3%B3n+de+informacion+evidencias&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjDq4Pa7_TOAhUEYiYKHbsZCQwQ6AEIzAB#v=onepage&q&f=false

Franklin, S. G., & Terry, G. R. (2001). *Principios de Administración*. México: Compañía Editorial Continental.

Garcia, A. (1998). *Conceptos de organizacion idustrial*. Barcelona, España: MARCOMBO S.A.

Hernández Orozco, C. (2007). *Análisis Administrativo Técnicas y Métodos* (Quinta ed.). San Jose, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.

James A. F. Stoner, R. E. (2006). *Administración* (Vol. 6). (P. M. Sacristán, Trad.) México D.F, México: Pearson.

Lara Arellano, M. E. (2008). *Enfoque clásico de la administración*. Guanajuato: Universidad de Guanajuato.

Larousse Spanish Dictionary. (21 de Septiembre de 2013). *The free dictionary by farlex*.

Obtenido de <http://es.thefreedictionary.com/perogrullada>

Martínez Guillén, M. d. (2012). *Equipos de trabajo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Merli, G. (1997). *La Gestión Eficaz*. Madrid España: Diaz de Santos.

Ministerio de trabajo y asuntos sociales. (s.f.). *La evaluacin de programas integracionales*. España: IMSERSO.

Mora Martínez, J. R. (2003). *Guía metodológica para la gestión clínica por procesos*. Madrid, España: Diaz de Santos.

Mucci, O. O. (2008). *Empresas Familiares: Funcionamiento e Identidad*. Mar del Plata: EUDEM.

- Negrón, D. F. (2009). *Administración de Opreaciones*. México D.F.: Cengage Learning Editores S.A. de C.V.
- P. Robbins, S., & A. Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de la Administración: conceptos esenciales y aplicación*. (3 ed.). México D.F., México: Pearson Educacion de Mexico.
- P. Robbins, S., & Coluter, M. (2005). *Administración* (Octava ed.). México: Pearson Educación.
- Palacios Acero, L. C. (s.f.). *Ingeniería de metodos: tiempos y movimientos* (2 ed.). Mexico D.F.: ECOE ediciones.
- Pulido Rodríguez, R., Ballen Ariza, M., & Zúñiga López, F. (2007). *Abordaje herméutico de la investigacion cualitativa*. (Segunda ed.). Bogota, Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P., & McGrath, M. R. (s.f.). *Mestria en la gestion de organizaciones*. Diaz de Santos.
- Rivera, N. A. (2010). *Organización de Empresas*. San Sebastian.: Universidad de Deusto.
- Rodriguez Devis, J. M. (2006). *La dinámica de la innovación tecnológica*. Bogota, Colombia: Universidad de Colombia.
- Rojas Soriano, R. (2006). *Guía para Realizar Investigaciones Sociales*. México: Plaza y Valdez Editores.
- Sánchez, M. F.-R. (1997). *Eficacia Organizacional*. Madrid: Diaz de Santos.
- Saracho, J. M. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias*. Santiago de Chile: RIL editores.
- Vilar Barrio, J. F. (2006). *Las 7 nuevas herraminetas para la mejora de la calidad* (Segunda ed.). Esapaña, Madrid: Fundacion Confemental.