



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA  
CALIFORNIA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES**



**MODELO DE REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA PARA UNA  
EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE PUERTAS Y  
VENTANAS DE ALUMINIO**

**ESTUDIO DE CASO  
PARA OBTENER EL GRADO DE:  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA**

**CHRISTIAN ALEJANDRO AMAYA PARRA**

**Ensenada, B.C.**

**Marzo del 2011**

**CONSTANCIA DE APROBACION**



Directora de la Tesis: \_\_\_\_\_  
**M.P. Clementina García Martínez**

**Aprobado por los integrantes del Sínodo:**

1.- \_\_\_\_\_  
**Dra. Andrea Spears Kirkland**  
**Sinodal**

2.- \_\_\_\_\_  
**Dra. Enselmina Marín Vargas**  
**Sinodal**

*Dedico este trabajo a lo más importante que tengo en esta vida, mis queridos padres, que sin su gran apoyo jamás hubiera logrado esta meta personal y profesional. Las largas horas dedicadas durante estos años ha da frutos y solo se lo debo a ustedes, los quiero mucho.*

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco de una manera muy sincera a todos los que de alguna manera se vieron involucrados en este proceso de crecimiento personal y profesional, de mi vida.

Agradezco a mi “Pá” y a mi “Má”, por todo el apoyo brindado, así como por los sacrificios que hayan tenido que realizar para lograr esta meta de los tres.

Gracias a mis maestros que fungieron como guía para el logro de las metas planteadas.

Pero en especial quiero agradecer a mi directora y mentor Maestra Clementina García Martínez por su paciencia y dedicación desinteresada durante la realización de este trabajo, ya que sin su guía y experiencia no hubiera alcanzado este objetivo.

A la Dra. Enselmina Marín quien me apoyo cuando realmente lo necesitaba y quien fue colaboradora importante de este trabajo.

A la Dra. Andrea Spears quien con su apoyo y asesoría constante me permitió cumplir con una meta personal.

Gracias a todos mis amigos que me ayudaron en algún momento para realizar alguna tarea o investigación, o simplemente por estar ahí cuando se requirió.

**GRACIAS A TODOS....**

## RESUMEN

El objeto de este estudio es presentar un modelo de reorganización administrativa que conste de un nuevo organigrama con las descripciones de puestos y funciones de cada una de las áreas que se esquematicen en el mismo, para una fábrica de puertas y ventanas de vidrio y aluminio en Ensenada, Baja California.

El trabajo de investigación que se presenta es mixto ya que se utilizaron tres tipos de instrumentos; el primero fue la observación interactiva en cada una de las áreas de la organización, el segundo fue la encuesta de clima organizacional que permita conocer la percepción de los empleados hacia los procesos de la organización y el tercer instrumento fueron una serie de entrevistas de profundidad, para conocer las funciones de la organización y su operatividad.

Respecto a los hallazgos de esta investigación, se muestra el diseño de un modelo de organización, que consta de un organigrama microadministrativo, general, integral y vertical, la descripción de puesto y las funciones para cada uno de ellos, así como el algoritmo y diagrama de flujo del proceso general de la organización.

**Palabras clave:** Diseño organizacional, descripciones de puestos, PYMES.

## Tabla de Contenido

	Página
<b>Introducción</b>	1
<b>Capítulo I. Marco Teórico</b>	5
1.1 Ventanas Profesionales	5
1.2 Medianas empresas, país, estado y localidad	7
1.2.1 Economía local	7
1.3 Organizar y organización	9
1.3.1 Organización Formal e Informal	10
1.4 Principios de Organización	11
1.5 Organigramas	11
1.6 Puesto de Trabajo	12
1.7 Clima Organizacional	14
1.7.1 Estilos de Administración	15
1.7.1.1 Factores Externos	16
1.8 Reorganización	16
1.8.1 Modelos de Reorganización	17
1.8.1.1 Modelo reorganización administrativa de Ministerio de planificación nacional y política económica de Costa Rica	17
1.8.1.2 Modelo de reorganización mediante el cambio de los directores generales de las organizaciones, presentado por la Academy of Strategic Management Journal	19
1.8.1.3 Modelo de reorganización administrativa de Galletas Fontaneda y United Biscuits	20

1.8.1.4 Modelo de reorganización administrativa de Grupo Evemarina	21
1.8.1.5 Modelo de reorganización administrativa de Franklin	21
<b>Capítulo II. Metodología</b>	<b>24</b>
2.1 Área de estudio	24
2.2 Tipo de estudio	26
2.3 Instrumento	26
2.4 Población de estudio	28
2.5 Procedimiento	29
<b>Capítulo III. Resultados y Análisis</b>	<b>32</b>
3.1 Indicadores observados en la encuesta de clima organizacional	32
3.2 Interpretaciones	66
3.3 Indicadores observados en la entrevista de preguntas abiertas	67
<b>Capítulo IV. Conclusiones y Recomendaciones</b>	
4.1 Conclusiones	68
<b>Capítulo V. Diseño Organizacional “Ventanas Profesionales”</b>	<b>70</b>
5.1 Modelo de reorganización administrativa	70
5.2 Organigrama “Ventanas Profesionales”	72
5.3 Descripciones de puesto y funciones	73
5.4 Algoritmo y diagrama de flujo del proceso de “Ventanas Profesionales”	117
5.5 Investigaciones futuras	119
<b>Anexos</b>	<b>121</b>
<b>Referencias</b>	<b>125</b>

## Lista de Tablas

Número		Página
Tabla 2.1	Concentrado de puestos	25
Tabla 3.1	Porcentaje de trabajadores en función del sexo	32
Tabla 3.2	Promedio de edad de los integrantes de la empresa	33
Tabla 3.3	Porcentaje del nivel de escolaridad	33
Tabla 3.4	Resistencia al cambio-búsqueda de nuevas experiencias	34
Tabla 3.5	Resistencia al cambio-conformismo	36
Tabla 3.6	Resistencia al cambio-valentía hacia el cambio	38
Tabla 3.7	Resistencia al cambio-disgusto por lo nuevo	40
Tabla 3.8	Resistencia al cambio-adaptación por comodidad	42
Tabla 3.9	Comodidad en el trabajo-satisfacción laboral	44
Tabla 3.10	Comodidad en el trabajo-satisfacción por remuneración	46
Tabla 3.11	Comodidad en el trabajo-satisfacción por actividades	48
Tabla 3.12	Comodidad en el trabajo-satisfacción por estímulos	50
Tabla 3.13	Comodidad en el trabajo-insatisfacción por estímulos	52
Tabla 3.14	Liderazgo-percepción autoridad	54
Tabla 3.15	Liderazgo-participación toma de decisiones	56
Tabla 3.16	Liderazgo-trabajo en equipo	58
Tabla 3.17	Liderazgo-nivel toma de decisiones	60
Tabla 3.18	Liderazgo-autoridad	62
Tabla 3.19	Concentrado general-porcentajes	64
Tabla 3.20	Concentrado de las respuestas de las entrevistas de profundidad	65

## Lista de Gráficas

Número		Página
Gráfica 3.1	Resistencia al cambio-búsqueda de nuevas experiencias	34
Gráfica 3.2	Representación en porcentos	35
Gráfica 3.3	Resistencia al cambio-conformismo	36
Gráfica 3.4	Representación en porcentos	37
Gráfica 3.5	Resistencia al cambio-valentía hacia el cambio	38
Gráfica 3.6	Representación en porcentos	39
Gráfica 3.7	Resistencia al cambio-disgusto por lo nuevo	40
Gráfica 3.8	Representación en porcentos	41
Gráfica 3.9	Resistencia al cambio-adaptación por comodidad	42
Gráfica 3.10	Representación en porcentos	43
Gráfica 3.11	Comodidad en el trabajo-satisfacción laboral	44
Gráfica 3.12	Representación en porcentos	45
Gráfica 3.13	Comodidad en el trabajo-satisfacción por remuneración	46
Gráfica 3.14	Representación en porcentos	47
Gráfica 3.15	Comodidad en el trabajo-satisfacción por actividades	48
Gráfica 3.16	Representación en porcentos	49
Gráfica 3.17	Comodidad en el trabajo-satisfacción por estímulos	50
Gráfica 3.18	Representación en porcentos	51
Gráfica 3.19	Comodidad en el trabajo-insatisfacción por estímulos	52
Gráfica 3.20	Representación en porcentos	53
Gráfica 3.21	Liderazgo-percepción autoridad	54
Gráfica 3.22	Representación en porcentos	55
Gráfica 3.23	Liderazgo-participación toma de decisiones	56
Gráfica 3.24	Representación en porcentos	57
Gráfica 3.25	Liderazgo-trabajo en equipo	58

Gráfica 3.26	Representación en porcentos	59
Gráfica 3.27	Liderazgo-nivel toma de decisiones	60
Gráfica 3.28	Representación en porcentos	61
Gráfica 3.29	Liderazgo-autoridad	62
Gráfica 3.30	Representación en porcentos	63

## Lista de Figuras

Número		Página
Figura 1.1	Organigrama presentado por la organización	7
Figura 2.2	Programación para Observación Interactiva	29
Figura 5.1	Diagrama de flujo Reorganización administrativa modelo Christian Amaya	71
Figura 5.2	Organigrama	72
Figura 5.3	Diagrama de flujo proceso general “Ventanas Profesionales”	118

## Introducción

Iniciar un proceso de reorganización administrativa es una decisión que la empresa debe evaluar detenidamente antes de ponerla en marcha. Debe tener en claro que revisará a fondo su forma de operar, su comportamiento organizacional, sus estrategias, su estructura, sus procesos, sus programas, sus proyectos prioritarios, y su relación con los grupos de interés, el cual implica un complejo trabajo (Franklin, 2009).

Cuando se cambia una organización, se altera directamente a toda su composición, ya que sus efectos se traducen a nivel vertical y horizontal en su estructura. Debido a ello, la formulación de un proyecto de reorganización tiene que basar las causas que la originan y su área de influencia, (internas: necesidad de incrementar la rapidez de respuesta, cambio de estrategias, detección de problemas operativos internos, dificultades en el proceso de toma de decisiones, iniciativa para mejorar el desempeño. Externas: cambio en la situación del mercado, presión de la competencia, modificación de las condiciones económicas del país) (Franklin, 2009).

En 2002, Ventanas Profesionales , 18 años después del inicio de sus operaciones, con la finalidad de formalizar sus operaciones y afianzar el proceso de crecimiento que estaba sufriendo, buscó asesoría externa que apoyara en el desarrollo de la capacidad profesional de cada uno de sus empleados, mediante la determinación de sus procesos. Dicho proyecto no se concluyó, debido a la falta de interés por los miembros de la organización y la carencia de un plan de acción que involucrara a toda la organización (Cantú, 2008).

A partir de este intento fallido, la empresa intentó en dos ocasiones más reagrupar sus filas y darle a sus integrantes las herramientas que les permitan desarrollar sus actividades de una forma eficiente. Es, sin embargo, para finales del 2008 cuando se

---

<sup>1</sup>Nombre ficticio con el objetivo de guardar la confidencialidad de la empresa y de la información presentada.

opta por iniciar el proceso de reorganización, proceso que tiene por objetivo principal eliminar problemas operativos internos, facilitar el proceso de toma de decisiones y desarrollar una mayor rapidez de respuesta (Cantú, 2008).

Esta idea fue respaldada por las condiciones externas de la organización; cambio en la situación del mercado, presión de la competencia, modificación de las condiciones económicas del país (Cantú, 2008).

El mercado de la fabricación de puertas y ventanas de aluminio se ha venido desarrollando con mayor frecuencia, esto debido a la gran cantidad de desarrollos turísticos que se han construido en el corredor turístico Tijuana – Ensenada, lo que ha ampliado las oportunidades para los proveedores locales y extranjeros de puertas y ventanas de vidrio y aluminio.

Por ello, el objeto general de este estudio es diseñar un modelo de reorganización administrativa que conste de un nuevo organigrama con las descripciones de puestos y funciones de cada una de las áreas que se esquematicen en el mismo, además del diagrama de flujo de procesos para una fábrica de puertas y ventanas de vidrio y aluminio en Ensenada, Baja California.

Dado el objetivo general del presente estudio de caso, los objetivos particulares que se deben alcanzar en este trabajo son cuatro: a) Conocer la percepción que el trabajador tiene de las estructuras y procesos de la organización (Diagnóstico de clima organizacional), b) Diseñar nuevo organigrama, c) Identificar tareas de cada empleado y d) Diseñar formalmente nuevos puestos de acuerdo las necesidades de la empresa.

Una vez establecidos los objetivos tanto generales como particulares, da como resultado el plantear las siguientes cuatro preguntas de investigación que darán respuesta al presente estudio al final del mismo. 1) ¿Cuál es la percepción de los empleados hacia la estructura y proceso de la organización?; 2) ¿Qué tipo de

organigrama requerirá la organización?; 3) ¿Cuáles son las tareas que requerirá cada puesto?; y 4) ¿Cuáles serán los nuevos puestos que requerirá la empresa?

Por lo tanto y a manera de justificación, es importante diseñar una estructura práctica, que elimine los baches en los procesos de la organización, para, mediante esto, crear una ventaja competitiva de alto impacto, además de eliminar los errores operativos de la misma y mediante esto lograr la disminución de costos por errores. Por ende, el estudio de caso sobre el diseño de reorganización administrativa para una empresa dedicada a la fabricación de puertas y ventanas de vidrio y aluminio en Ensenada, será de ayuda y de beneficio para las organizaciones ya constituidas o para aquellas que deseen iniciar operaciones organizacionales haciéndolo con unos cimientos sólidos desde un principio, así mismo, puede fungir como fuente de consulta de información y de orientación para las personas interesadas en dicha área de estudio. De igual manera, es un tema de importancia a medida que la industria y la competencia entre empresas por ofrecer mejores productos van en aumento, a fin de obtener mayores beneficios y mejores utilidades.

De tal manera que si se implementa un adecuado modelo de reorganización y el diseño adecuado en cualquier industria, se podrá tener un mejor control de las operaciones, así como también una mayor eficiencia y eficacia, dando como resultado la satisfacción de sus consumidores.

El trabajo de investigación que se presenta es mixto ya que se utilizaron tres tipos de técnicas para la realización de la misma; la primera fue la elaboración de una bitácora que se realizó mediante la inmersión y observación en cada una de las áreas de la organización, la segunda fue mediante la aplicación de una encuesta de clima organizacional que permitiera conocer la percepción de los miembros de la organización a cerca de los procesos de la misma y la tercera fue una serie de entrevistas de profundidad para conocer la percepción que se tenía sobre el grado de responsabilidad de cada uno de los miembros del segundo nivel de la organización.

Así mismo, se debe de mencionar que el presente estudio está conformado por cuatro capítulos. Antes de dichos capítulos se presentan los antecedentes del mismo, planteamiento del problema, objetivos y preguntas de investigación. De igual manera se establece la justificación y el alcance del estudio de caso, parte medular de la investigación.

En el primer capítulo, el marco teórico se da un amplia revisión de la literatura ya investigada acerca del tema, en donde se describen conceptos tales como organización, organización formal e informal, principios de organización, organigrama, descripción de puesto, clima organizacional, teorías y estudios que han contribuido notablemente al entendimiento de los procesos de reorganización así como el marco contextual de la empresa. En este capítulo se describe el entorno de las medianas empresas, así mismo se describen algunos modelos de reorganización administrativa, de los que se realizó un híbrido para la obtención del modelo de la empresa de estudio.

En el segundo capítulo, metodología, se describe el área en donde se desarrolla el estudio, así como los instrumentos utilizados, los sujetos que fueron objeto de estudio y desde luego los procedimientos para recopilar los datos y la forma en que se capturaron.

Por su parte el tercer capítulo, es de resultados y análisis de los mismos, donde se presentan los resultados producto de la encuesta aplicada a todos los miembros de la empresa de estudio.

El cuarto capítulo hace referencia a las conclusiones y recomendaciones obtenidas del estudio de caso, y como ya se mencionó el estudio es de tipo mixto al obtener por medio de tres técnicas diferentes la información. De igual manera se hace mención a las recomendaciones para investigaciones futuras.

## **Capítulo I. Marco Teórico**

Este capítulo tiene como objetivo la contextualización en el modelo de reorganización administrativa, mediante diversos conceptos de: organización, tipos de organigramas, descripciones de puestos y clima organizacional. Así mismo, se presentan conceptos de reorganización administrativa y modelos planteados en diversos estudios e investigaciones previas. Finalmente se describe lo que es la empresa de estudio.

### **1.1 Ventanas Profesionales**

El objeto de estudio se encuentra localizado en la nave industrial; Constructora VEHCSA, S.A. de C.V, ubicada en la calle Esmeralda No. 2095 col. Carlos Pacheco, Ensenada, Baja California, misma que es una bodega comercial para maquiladora y ensambles, con uso de suelo para industria ligera con área de 1,760 M2 techados además se localiza a 60 millas de la frontera de San Ysidro California, Estados Unidos de América (Municipio de Ensenada, 2009).

La empresa que se tomará como objeto de estudio para el desarrollo del modelo de reorganización administrativa, se encuentra en una posición privilegiada ante la ola de desarrollos turísticos que se han venido presentando en la región, es considerada como una de las pocas fábricas de este producto en el municipio y en el estado. Dicha empresa se encuentra localizada, como ya se dijo, en el Municipio de Ensenada con el nombre de Ventanas Profesionales, esta empresa, se fundó en 1984 con el enfoque de complementar el mercado local, con productos innovadores en cancelería de aluminio, vidrio y herrajes de alta calidad, formando así una sociedad familiar registrada. Con el paso de los años, la empresa incrementó su presencia en el mercado y se extendió en la entidad de Baja California, destacándose por ofrecer excelentes productos de importación a precios competitivos, resolviendo así, añejos problemas de abastecimiento de productos de calidad en el mercado. El crecimiento de la empresa fue extraordinario a través de los años noventa y a principios del año 2000, posicionándose como un importante proveedor de suministro e instalación de vidrio y aluminio en grandes obras, como fueron: Hotel Corona en Rosarito, Banco Bital de

Plaza financiera en Tijuana, Edificio de Administración y de Oceanología del CICESE, FEMA Automotriz en Ensenada, Funeraria Jardín Modelo en Ensenada, Colegio México en Ensenada, Hotel Las Rosas en Ensenada, mostrando presencia en los proyectos de mayor renombre de la entidad, según señaló su propietario.

A principios del año 1998, Los Cabos, Baja California Sur, fue el objetivo de la organización y a la fecha cuenta con los clientes más importantes de esa localidad, ubicados en las exclusivas colonias el Pedregal, el desarrollo turístico y campo de golf Palmilla, así como los complejos turísticos hoteles Pueblo Bonito y la Estancia (Cantú, 2008).

En el año 2005 se firma la alianza estratégica con la empresa AMSCO Windows ubicada en Salt Lake City, Utah, Estados Unidos de América, con la finalidad de ofrecer una diversidad de ventanas y puertas de vinil y vidrio doble, insulado de acuerdo a las necesidades del mercado tanto local como nacional (Cantú, 2008).

Durante el año 2005 se diseñó y equipó una nueva planta de manufactura, para posteriormente en el 2006 dar inicio al nuevo proyecto de Ventanas Profesionales. La manufactura y comercialización de puertas y ventanas, limitadas únicamente por el tamaño del vidrio, dando la oportunidad a los arquitectos y constructores de ofrecer diseños en condominios, casa habitación, lujosas residencias y hoteles, los panoramas con las maravillosas vistas frente al mar o simplemente diseños vanguardistas, con grandes aperturas, es así como a través de los nuevos productos RHINO, que manufactura Ventanas Profesionales, se busca la consolidación en el mercado (Cantú, 2008).

La situación que enfrenta la organización, es que actualmente se encuentra en una etapa de formalización y crecimiento, por lo que es necesario crear una estructura de acuerdo a los requerimientos administrativos de la empresa que la lleven a un nivel competitivo en su ramo a nivel nacional y con proyección internacional.

Figura 1.1 Organigrama presentado por la organización.



Aquí se muestra la estructura organizacional que aparece en la página Web de la organización como se observa es una estructura de tipo funcional de dos niveles (Ventanas Profesionales, 2008).

## 1.2 Medianas empresas, país, estado y localidad

La empresa de estudio se sitúa en el marco de las MIPYMES, para las cuales en México, los esfuerzos por alentarlas se han visto reflejados en la creación de diversos programas de apoyo y fomento, pero a la fecha esos programas no han dado los resultados esperados, debido, a las problemáticas que enfrentan para poder sobrevivir frente a las grandes empresas, los desequilibrios económicos y volverse más productivas y eficientes, son cada vez más notorias (Hampton, 2004).

En la localidad donde está situada la empresa de estudio, las principales características de las MIPYMES son la complejidad de la dirección, la tensión de la competencia, los problemas asociados con la baja rentabilidad o la poca liquidez, o incluso la euforia por buenos índices de crecimiento y rentabilidad, no le permiten a los empresarios en las pequeñas y medianas empresas dedicar tiempo a estudiar dónde están las fallas de la organización, tal vez incluso impuestas por la no siempre perceptible influencia del entorno hacia el interior de la organización (Hampton, 2004).

### 1.2.1 Economía Local

Las características poblacionales y de mercado con las que cuenta la sede de la empresa de estudio son las siguientes: la ciudad de Ensenada, se localiza

aproximadamente a 130 km. De la frontera México- Estados Unidos de América y de cara al Océano Pacífico. Tiene una superficie de 54,952.3 km<sup>2</sup>, el municipio abarca el 74.1% de la extensión del estado de Baja California y 2.6% de la superficie del país. Según el censo de población del año 2000, el municipio tenía 370,730 habitantes. Ensenada es el único puerto de altura de el estado de Baja California y forma parte de diversas rutas comerciales que lo enlazan con varias ciudades, entre ellas La paz, Manzanillo, Mazatlán, Acapulco y Lázaro Cárdenas de México, así como San Diego, Long Beach y Los Ángeles, California; Puerto Quetzal, Guatemala; Valparaíso, Chile; Yokohama, Japón; y Hong Kong, China (Municipio de Ensenada, 2009).

Ensenada es uno de los municipios más antiguos de Baja California y el municipio más grande del mundo en extensión territorial; su amplísima zona rural se destaca por la calidad de sus productos sobresaliendo, la uva, tomate y fresa. El turismo, la pesca, la agricultura y la industria son las actividades más importantes en el desarrollo económico de la ciudad (Municipio de Ensenada, 2009).

Con respecto al sector industrial, el desempeño comercial durante el periodo enero-marzo 2007, el puerto Ensenada registró un total acumulado de 890,358 toneladas de carga, representado una variación a la baja del 13.7% en sus operaciones con relación al mismo periodo del 2006. Lo anterior obedece, principalmente, a que la carga a granel mineral y productos pétreos, mismas que representan el mayor tonelaje por sus características, no registraron una importante aportación, debido a que durante este periodo se enviaron a servicio las barcazas en las que se transportan. No obstante lo anterior, el manejo de carga general y carga en contenedores se ha incrementado un 93% y 24%, respectivamente, por lo que se sigue observando la confianza que ha depositado la comunidad importadora y exportadora en el puerto, como ventana para sus operaciones de comercio internacional (Puerto de Ensenada, 2009).

El área turística, a través de las naves de pasajeros, es otra de las actividades principales que corresponden al puerto, la cual ha registrado un ligero decremento en cuanto a arribos y número de pasajeros atendidos durante el 2009. Siendo 87 los

buques atendidos hasta el mes de marzo, representa una baja del 4% con un total de 193,114 que en comparación a los 200,363 atendidos en el 2006 ha significado una disminución del 2%. En ese sentido y gracias al esfuerzo de promoción realizado por el comité de cruceros de Ensenada, en el cual participan la Administración Portuaria Integral de Ensenada, Ensenada Cruiseport Village y las autoridades portuarias de la Secretaría de Turismo, se ha logrado, que a partir del 2009 se pueda recibir un nuevo arribo de crucero, lo cual permitirá incrementar el número de arribos y pasajeros que toquen esta ciudad (Puerto de Ensenada, 2009).

Actualmente, conocer el ingreso per cápita de las ciudades y estados, proporciona una aproximación más concreta al significado de las diferencias entre estos. La media estatal es de \$9,571 dólares por capital, siendo Mexicali y Tijuana quienes se ubican por arriba de este nivel con \$11,855. Y \$9,812 dólares respectivamente. Se ubican por debajo de la media estatal los municipios de Tecate con \$6,750, siendo Ensenada el municipio del estado con el nivel más bajo con \$5,388 (Gobierno de Baja California, 2009).

Este panorama de la economía local es una de las razones por las que la empresa de estudio, tomó la decisión de iniciar con un proceso de reorganización administrativa.

### **1.3 Organizar y Organización**

Una vez definido el campo de acción en que se llevará a cabo esta investigación, se entrará de lleno a las teorías y conceptos administrativos que son de gran interés para la realización de la misma; se partirá de un enfoque deductivo, de lo general hacia lo particular. Se entiende por organizar, el ensamble y coordinación de todos los recursos de una organización, tales como financieros, físicos, de información, humanos y las principales actividades de organizar se podrían enlistar de esta manera: atraer personas hacia la organización, especificar las responsabilidades de la labor, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir, distribuir recursos y crear condiciones para que

las personas y las cosas funcionen juntas para alcanzar el máximo éxito (Bateman y Snell, 2004).

Otro concepto importante es el de organización: definido como el acomodo técnico de las relaciones que existen entre las funciones, niveles y actividades de los recursos humanos y materiales de una empresa, con el fin de lograr la eficiencia en todas sus actividades (Franklin y Gómez, 2002).

Las organizaciones son entes sociales, se dirigen por metas, están diseñadas como sistemas de actividad deliberadamente coordinada y estructurada y están vinculadas con el entorno (Daft, 2007).

### **1.3.1 Organización Formal e Informal**

Según Franklin y Gómez (2002), la organización formal es un mecanismo o estructura que permite a las personas trabajar en conjunto de una manera eficiente, además de tener por objeto la identificación y agrupamiento de las actividades a desarrollarse dentro de una empresa, definiendo y delegando la responsabilidad y autoridad adecuada a cada uno de sus miembros.

Está conformada por las partes que integran a la organización y las relaciones que las vinculan, incluyendo las funciones, actividades, relaciones de autoridad y de dependencia, responsabilidades, objetivos, manuales y procedimientos, descripciones de puestos de trabajo, asignación de recursos, y todo aquello que está previamente definido de alguna manera. Puede tener forma escrita y pública o no, pero siempre se refiere a procesos, tareas y comunicaciones que habrán de tener lugar entre sus miembros. Por lo tanto, un plan, un programa, un presupuesto, un instructivo, las interrelaciones previstas entre el personal, forman parte de la estructura formal (Franklin y Gómez, 2002).

Las Organizaciones informales, son redes de alianzas o esferas de influencia que existen, aunque no se hayan tomado en cuenta en la organización formal, teniendo sus

propias reglas y tradiciones, los cuales nunca se identifican por escrito, es decir es el resultado de un grupo de personas relacionadas entre sí. Un ejemplo de esto es cuando se ponen de acuerdo para la fiesta o la típica cascarita de fútbol (Franklin, 2009).

#### **1.4 Principios de Organización**

Los siguientes principios son considerados como un simple algoritmo para el buen funcionamiento de una organización: Especialización (agrupar actividades relacionadas facilita la supervisión), División del Trabajo (grupo de actividades relacionadas que se colocan juntas bajo un solo jefe de departamento), Centralización (concentración de autoridad en un nivel jerárquico particular), Descentralización (delegar a los niveles más bajos la autoridad). Departamentalización (grupos o unidades especializadas entre sí), Jerarquización (establecer líneas de autoridad de arriba hacia abajo), Línea de Mando (representan el enlace entre las unidades), Autoridad (facultad de dirigir las acciones), Responsabilidad (dar cumplimiento a acciones), Tramo de Control (número de personas que dependen de un órgano), Comunicación (proceso recíproco de intercambio información), Delegación (acto de facultar responsabilidad a un subordinado) (Franklin y Gómez, 2002).

Daft (2007), considera los principios anteriormente mencionados como dimensiones del diseño organizacional; éstos a su vez se subdividen en estructurales (formalización, especialización, jerarquía de autoridad, centralización, profesionalismo y razones de personal), y contextuales (tamaño, tecnología organizacional, entorno, metas y estrategias y cultura organizacional). Estas dimensiones proporcionan una base para el análisis y revelan información importante de una organización.

#### **1.5 Organigramas**

Todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza, requieren de un marco de actuación para funcionar. Este marco lo constituye la estructura orgánica, que no es sino una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo atendiendo al objeto de su creación (Franklin, 2009).

Su representación gráfica se conoce como organigrama, que es el método más sencillo para expresar la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que la componen en términos gráficos concretos y accesibles (Franklin, 2009).

Los organigramas se clasifican en cuatro grupos: Por su Naturaleza: Microadministrativos, Macro administrativos y Mesoadministrativos. Por su Ámbito: Generales y Específicos. Por su Contenido: Integrales, Funcionales y De puestos, plazas y unidades y Por su Representación: Verticales, Horizontales, Mixtos y De bloque (Franklin, 2009).

Al diseñar organigramas se debe considerar las siguientes indicaciones: usar un solo tipo de figura para simbolizar cada elemento, Los rectángulos que forman parte deben ser de dimensiones semejantes, se emplean líneas para mostrar los diferentes tipos de relaciones que se presentan, todas las unidades que dependen de un superior deben quedar vinculadas a él por una sola línea (Franklin, 2009).

### **1.6 Puesto de Trabajo**

Cuando la realización de un conjunto de actividades se encomienda a una persona nace el puesto de trabajo. Si las actividades encomendadas sólo las realiza una persona, se está ante lo que se denomina un puesto singular; la mayoría de los puestos directivos lo son. Si en cambio un puesto tiene muchos titulares, se está ante lo que se denomina un puesto plural o estándar; la mayoría de los puestos operativos o de pequeño volumen lo son (Labrado, 2000):

En relación a la naturaleza y al conocimiento se puede clasificar a los puestos en cuatro tipologías: Puestos Directivos, (requieren conocimiento de funciones organizativas), Puestos de Mando Intermedio (dominan un proceso del que son responsable), Puestos Técnicos (se les encomienda la realización de actividades de alto contenido especializado) y Puestos Operativos (están orientados a procedimientos prácticos) (Labrado, 2000).

La Descripción Puestos de Trabajo es un proceso que permite identificar, definir, delimitar y reflejar documentalmente la misión y contribución fundamental de un puesto en la organización en la que está incluido. Las fuentes de información más relevantes para realizar una descripción de puestos son los titulares de los mismos y sus superiores jerárquicos, por ser las personas que mejor conocen las funciones y actividades que el puesto realiza. Para definir de forma sintética un puesto y que al mismo tiempo quede suficientemente descrito y delimitado es preciso conocer la complejidad de función encomendada y su ámbito de responsabilidad (Labrado, 2000).

Los conceptos que se deben considerar en una descripción de puesto son; misión, responsabilidades básicas, trayectoria profesional y perfil del ocupante.

La Misión del puesto es la expresión sintética de la razón de ser del puesto y de su contribución global a la organización y se manifiesta en una acción del puesto sobre una función. En la definición de la misión se distinguen dos elementos: Acción Principal del puesto; diferenciando tres tipologías de acciones: Dirección (Cuando el puesto define los objetivos), Jefatura, (Cuando el puesto ordena la actividad en el tiempo y verifica el trabajo de forma próxima) y Realización (Cuando el puesto es responsable de llevar a la práctica las actividades encomendadas) y Función Encomendada entendiendo por función un conjunto de actividades especializadas que conllevan a un fin concreto (Labrado, 2000).

Las Responsabilidades Básicas, son el reflejo de cómo el puesto lleva a cabo su misión encomendada, Cada una es distinta del resto, Cada responsabilidad engloba un conjunto de tareas, Representan las dimensiones principales del puesto (Labrado, 2000).

La Trayectoria Profesional, refleja el ámbito de supervisión del puesto cuando es un puesto directivo o de alto contenido gerencial, también la trayectoria profesional que debe seguir un ocupante (Labrado, 2000).

El Perfil de Ocupante refleja las características estándar de edad, formación y antigüedad en el puesto del ocupante (Labrado, 2000).

### **1.7 Clima Organizacional**

El clima organizacional es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. El clima organizacional representa, las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura (Mitecnologico, 2008).

Si el empleado, fuera un ser irracional, casi una rueda dentada en la maquinaria organizacional, el clima no sería un tema importante. La administración siempre podría estar razonablemente segura de lo que se podría obtener con determinado estímulo, y podría concentrarse en aumentar la eficiencia y productividad organizacional mediante algunos incentivos financieros bien dirigidos.

Pero la realidad es que el comportamiento suele ser una función, no tanto de las características objetivas del ambiente de la persona, como de su percepción de esas características, percepciones que se filtran a través de los sentidos y sufren la influencia de las experiencias previas de la persona. Por consiguiente, para entender la conducta de un individuo, es preciso definir su ambiente en forma subjetiva como cualquier cosa que él entienda que puede afectarlo.

El clima organizacional puede verse como un puente entre las características formales de organización y el comportamiento individual. Los hechos sugieren que una estructura y estilo de liderazgo apropiado pueden ser una condición necesaria para la eficiencia organizacional aun cuando no son suficientes; adicionalmente el clima organizacional tiene que ser también apropiado (Dessler, 1999a y 1999b).

Se considera al clima organizacional como incontrolado por la administración, pero si se toman las medidas y el tiempo necesario para analizarlo y conocer como cada uno de los empleados influye en la creación del mismo, la administración o la alta gerencia encontrarían las herramientas para direccionarlo hacia la conveniencia de la empresa.

### **1.7.1 Estilos de administración**

La manera, forma o medios que la alta gerencia o administración actúa, trae como resultado el comportamiento de los miembros de la organización, por eso es importante un estilo administrativo que se adapte a las características de la organización. El estilo autóctono de administración es una forma adaptada de organización del trabajo y de liderazgo de personas que se desarrollan en un ambiente sociocultural específico, en este caso la empresa.

El estilo autóctono de administración está formado principalmente con ciertas formas de relación laboral que son peculiares de un ambiente cultural. A diferencia de lo antes mencionado, la administración funcional suele consistir en un conjunto de métodos, técnicas y herramientas diseñadas para conseguir objetivos predeterminados para todas las empresas. Toda organización tiene la responsabilidad de encontrar un estilo autóctono de administración, sin embargo no hay que perder de vista que los administradores universales afirman que los problemas administrativos son esencialmente los mismos en la mayoría de los países y, por lo tanto, que las soluciones pueden encontrarse en un marco general de conocimientos administrativos. Según ellos, es posible (como se mencionó en la pagina no. 9 de este capítulo) identificar principios, métodos y prácticas administrativos aplicables a todos los ambientes económicos y administrativos (De La Cerda y Núñez, 2008).

Existe un punto de equilibrio en donde el estilo de administrar sí es característico de una organización, pero la manera de resolver los problemas sí se asemeja a la forma en que otras empresas resuelven los suyos. Un claro ejemplo de esto es el benchmarking en el que una organización copia o simula las estrategias que utiliza su competencia. No cabe duda que el estilo administrativo auxilia en el cumplimiento de

los ideales de los trabajadores además crea un contexto con el que la empresa se identificará. Sin embargo por más que un gerente administrativo trate de adecuarse al estilo de la organización es necesario que rompa con algunos paradigmas laborales, esto se observa en mayor medida cuando la organización está sufriendo o está por sufrir algún cambio (O'Toole, 2006).

#### **1.7.1.1 Factores Externos**

Es importante saber que toda organización opera dentro de un macroambiente, el cual se define por los elementos generales que pueden influir potencialmente en las decisiones gerenciales. El principal de estos elementos es el ambiente competitivo, está conformado por las organizaciones específicas con las que interactúa la organización y la manera en que una organización comprende su ambiente competitivo, es identificando a sus competidores, el siguiente paso es analizar de qué manera éstos compiten con ella (Bateman y Snell, 2004).

### **1.8 Reorganización**

Son una serie de cambios mediante los cuales se dispone de una estructura que permita elevar el nivel de desempeño de una organización y crea las condiciones para afrontar las cambiantes demandas del mercado. La decisión de emprender un proceso de reorganización debe recaer en un órgano colegiado, el cual no sólo debe ser responsable de su ejecución, sino se constituye en su principal promotor (Franklin, 2009).

Cuando se lleva a cabo una modificación de estructura, se afecta en forma directa a toda la organización ya que sus efectos se traducen en todos los niveles del organigrama, lo que repercute en la dinámica de toda la organización. Franklin y Gómez (2002) Argumentan que el desarrollo de una iniciativa de reorganización puede encontrar su origen en dos tipos de variables:

Las internas: determinación objetivos nuevos, detección de problemas operativos internos, dificultad en la toma de decisiones, expansión de la organización, cambio de

estrategia, funcionalidad, por propuesta de una unidad administrativa y como resultado de un estudio para mejorar (Franklin y Gómez, 2002).

Las externas: modificación de las condiciones económicas del país, cambios en el marco legal ambiental, por propuesta de cámaras o grupos de afiliación, en atención a convenios y tratados nacionales e internacionales y por demanda de los clientes o usuarios de los productos y servicios (Franklin y Gómez, 2002).

### **1.8.1 Modelos de Reorganización**

Existe una gran cantidad de información sobre diversas organizaciones que han aplicado reorganizaciones administrativas, sin importar su giro, tamaño, localización o sector de pertenencia. A continuación se mostrarán los modelos más relevantes.

#### **1.8.1.1 Modelo reorganización administrativa de Ministerio de planificación nacional y política económica de Costa Rica.**

Este es el modelo de reorganización aplicado por el ministerio nacional y política económica de Costa Rica, surgió con la idea de apoyar y fortalecer el sistema de planificación, como son los mecanismos de coordinación entre las unidades, mismo que se utiliza como instrumento de información y guía para las entidades públicas con miras a modernizar y prestar un mejor servicio.

En éste modelo se establecen lineamientos que determinan los roles de los involucrados en el proceso, muestra cómo y en qué momento del proceso se presenta la articulación, coordinación y función de cada instancia. También muestra los principales actores dentro del proceso.

El procedimiento se plasmaría de la siguiente manera: Listado de organizaciones administrativas que intervendrán, Listado de las funciones delimitadas de cada entidad, Comunicar al ministerio del inicio del proceso, Estudio técnico, Oficio de probación del proceso, Registro de control de plazos para implementaciones, Adjuntar al decreto de la nueva estructura, decreto de aprobación, Homologación de nomenclatura,

Determinar plazo para implementación del proceso, seguimiento y evaluación de la implementación y resultados del proceso.

La descripción de los principales pasos del proceso, propuesto por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica:

1. Decisión administrativa (necesidad de realización por el jerarca de la institución)
2. Determinación mecanismo para realizar estudio técnico.
3. Comunicación al ministro, (nota que informe sobre el inicio).
4. Solicitud asesoría técnica.
5. Petitoria de asesoría técnica.
6. Designación de intervención de asesoría profesional.
7. Comunicación de la designación.
8. Recepción de la nota de designación.
9. Acompañamiento de elaboración de informe técnico.
10. Realización de informe técnico.
11. Presentación de informe técnico.
12. Revisión del informe técnico.
13. Cumplimiento de los objetivos planteados.
14. Remisión del informe técnico.
15. Recepción y análisis del estudio técnico y realización de pronunciamiento.
16. Remisión de pronunciamiento.
17. Recepción del pronunciamiento.
18. Remisión del informe técnico.
19. Análisis del estudio técnico.
20. Cumplimiento de los criterios estipulados.
21. Subsanación de aspectos divergentes.
22. Recepción de documentos de reorganización administrativa.
23. Elaboración de nota de aprobación o no aprobación.
24. Recepción de resolución
25. Verificación de contenido presupuestario, (confirmar si se cuenta con los recursos para implementar el proceso).

26. Remisión del oficio de aprobación y requisitos de ingreso.
27. Consignación de visto bueno y gestión de firma.
28. Consignación de número y publicación.

Como se mencionó anteriormente estos 28 pasos son los más representativos de un listado de 94. Que tiene como objeto modernizar las instituciones públicas y con ello prestar un mejor servicio a todos los usuarios (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2011).

Otro modelo revisado es el siguiente.

#### **1.8.1.2 Modelo de reorganización mediante el cambio de los directores generales de las organizaciones, presentado por la Academy of Strategic Management Journal.**

Esta publicación muestra la variante de un cambio en el primer nivel de la organización, es decir en los directores generales. Se acostumbra que la reorganización se dé del segundo nivel hacia abajo, por lo que cuesta mucho trabajo concebir un cambio de esta naturaleza, esto aunado a que generalmente la estructura de la organización adopta la forma que los directores generales quieren.

El cambio de los gerentes generales facilita un nuevo liderazgo y crea una atmósfera de grandes expectativas. Se utilizaron dos fuentes de información para este modelo; la primera se recolectó en diversas universidades y la segunda en prestigias organizaciones de Estados Unidos (Bueno, 2007).

Según Bueno (2007), dicho estudio considera la reorganización como un reajuste en las tareas administrativas, mismas que pueden aumentar o reducirse en relación a lo requerido por la organización

Los conceptos revisados fueron los siguientes:

- Cambio de directores generales.
- Tamaño de la organización.
- Cambios en el tamaño de la organización.

- Generosidad del medio ambiente
- Edad de la organización.

### **1.8.1.3 Modelo de reorganización administrativa de Galletas Fontaneda y United Biscuits**

La fábrica Galletas Fontaneda está situada en una ciudad española de nombre Aguilar de Campoo, en ésta se producen diariamente unas 70 toneladas, la fábrica situada en pleno centro de la villa, en la falda de la colina del castillo, se convirtió en parte sustancial de la misma. El 4 de abril del 2002 la empresa multinacional United Biscuits, anuncia el cierre de la centenaria planta de fabricación de galletas Fontaneda que empleaba entonces a 212 trabajadores, también se anuncia el traspaso de los trabajadores a alguna de las otras dos plantas de galletas con las que la marca cuenta en España. El día 8 de abril se celebra la primera reunión de negociación entre directivos y los trabajadores en un clima de tensión (Cabanas y Guillen, 2010).

La empresa se encontraba en una situación comercial compleja, con ventas estancadas en los últimos cuatro años. El modelo que se plantea ante ésta situación es una reorganización societaria en el sur de Europa, eliminando cinco marcas, reestructurando el equipo de dirección, reduciendo la fuerza de ventas a la mitad, cambiando la política de comunicación, poniendo en marcha un programa para relanzar la innovación y cerrando la fábrica de Aguilar, que se encontraba utilizando un 30 por ciento de su capacidad (Cabanas y Guillen, 2010).

Tras el rechazo del expediente de regulación de empleo en Madrid, las partes deben ser obligadas a sentarse en la mesa de negociaciones, los trabajadores afectados y los vecinos se unieron instantáneamente. Por lo que se les ofrece la posibilidad de incorporarse a alguno de sus otros centros productivos y todas las indemnizaciones legales. Durante las siguientes fases de negociación las distintas partes comienzan a posicionarse ante las alternativas disponibles. Como resultado de esto, la fabrica, mas no la marca, pasa a ser propiedad de Siro (Cabanas y Guillen, 2010).

#### **1.8.1.4 Modelo de reorganización administrativa de Grupo Evemarina**

El grupo Evemarina es un grupo inmobiliario español, que integra en su estructura todas las empresas necesarias para el desarrollo global de promociones urbanísticas.

Realizó una reorganización administrativa para hacer frente a los retos con los que se enfrenta la organización, ha venido experimentando un crecimiento en volumen de negocio y una expansión hacia nuevas zonas de actuación, por lo que fue necesario reorganizarse en tres grandes direcciones generales (la constructora, la comercial y la promotora), que se hacen cargo tanto de las diferentes delegaciones del grupo, como de las líneas de negocio del mismo.

Con esta nueva organización operativa, el grupo se prepara para afrontar nuevos retos de crecimiento y expansión (Grupo Evemarina, 2006).

#### **1.8.1.5 Modelo de reorganización administrativa de Franklin**

Se hace mención de este modelo ya que fue propuesto por un autor Mexicano, que ha realizado investigaciones a nivel nacional. El modelo tiene como propósito servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática, unifique criterios y delimiten la profundidad con que se revisarán y aplicarán las técnicas de análisis y la revisión de las etapas y componentes del proceso administrativo para garantizar el manejo oportuno de los resultados.

Descripción de los pasos del modelo de Franklin:

1. Planeación, (determinación de los lineamientos generales de reorganización, que garantice la cobertura de los factores prioritarios que inciden en el funcionamiento de la organización, para este efecto es necesario precisar objetivos y fuentes de información.
2. Conformar equipo de trabajo.
3. Realización investigación preliminar.
4. Elaborar pre diagnóstico

5. Formular anteproyecto.
6. Instrumentación, (consiste en seleccionar o aplicar las técnicas de acopio de información viables en función del alcance y la forma de cobertura de la reorganización, para lo cual deben considerarse las técnicas a emplear)
7. Formatos para integración de información.
8. Calendarización de revisión de contenidos priorizados.
9. Análisis de información, (examen de los componentes organizacionales según su naturaleza, relación, interdependencia y ubicación en la estructura).
10. Formular diagnóstico administrativo.
11. Elaboración de informe.
12. Implementación, (transformación de los criterios acordados en acciones específicas, para poner en práctica opciones viables mediante la cobertura de necesidades en orden y tiempo).
13. Determinación de responsabilidad de ejecución
14. Determinación de reportes de avances.
15. Seguimiento y evaluación, (análisis del comportamiento de los cambios realizados mediante mecanismos de información que comprueben y cuantifiquen las condiciones de desempeño y la calidad de los resultados).

La reorganización de un aparato administrativo demanda una acción coordinada y criterio homogéneo para que, en forma armónica, todas las instancias que conforman su estructura orgánica contribuyan a elevar los niveles de desempeño de su conjunto. En este sentido, la iniciativa de un cambio organizacional planeado requiere la atención explícita de las fortalezas y debilidades de la entidad, lo que representa una oportunidad invaluable para transformarla en una unidad rentable (Franklin, 2009).

Gilbraith (2006), argumenta que se debe crear un punto de vista creado por el consumidor; IMB, integró el servicio y los productos de hardware y software en soluciones destinadas al cliente. La posición de Gilbraith explica cual es el proceso requerido para acoplar las unidades de producto con las unidades de soluciones al

cliente. Argumenta que esta fusión requiere un cambio organizacional profundo, que incluya una nueva estructura, nuevos procesos gerenciales, nuevos talentos y renovados sistemas de compensación.

En materia de reorganización, se advierte sobre el peligro de enfocarse demasiado en la estructura más que en los procesos, dentro de la estructura se pueden cambiar los incentivos al personal, adoptar nuevos sistemas información, o procesos de trabajo (Gilbraith, 2006).

En lo concerniente a la cultura organizacional, es uno de los factores más difíciles de cambiar. Una de las vías podría ser llegar hasta el corazón de los empleados para saber lo que piensan. Se debe recordar que en las reorganizaciones siempre se dan alteraciones en las estructuras de poder gente que pierde terreno (Gilbraith, 2006).

Las organizaciones tienen que ser dinámicas y los roles de los empleados siempre tenderán a variar, el desafío es reflexionar sobre el cómo y el por qué hay que reorganizarse. Si se hace bien, se logrará un proceso de alineación que perdurará en el tiempo (Gilbraith, 2006).

## Capítulo II. Metodología

El propósito de este capítulo consiste en describir el tipo de estudio del presente trabajo, así como explicar en qué consiste la población de estudio, el tipo de instrumento de medición utilizado y el procedimiento que se siguió.

Este capítulo hace una descripción sobre las técnicas metodológicas utilizadas, con el propósito de obtener la información planteada en el objetivo general de esta investigación. Se hace una explicación completa sobre el cómo y el por qué de la muestra utilizada en esta metodología.

### 2.1 Área de estudio

El surgimiento de la empresa Ventanas Profesionales se dio en 1984, de una manera un tanto fortuita ya que su propietario; "un emprendedor comerciante", llega de vivir de la capital del estado a la ciudad de Ensenada, y con la idea de iniciar un negocio en esta ciudad adquiere un lote de partes para la fabricación de puertas y ventanas de aluminio; sin conocer nada del ramo se constituye como una empresa dedicada a la fabricación de puertas y ventanas de aluminio (Cantú, 2008).

El nombre de la empresa Ventanas Profesionales, surgió de la combinación de tres conceptos; vidrio, aluminio y profesional y es de ahí de donde surge la filosofía de esta organización vidrios y aluminios profesionales (Cantú, 2008).

La empresa presenta una estructura de tres niveles; en el primero; la dirección general, se encuentra el propietario, en segundo; 5 direcciones: mercadotecnia y ventas, arquitectura y diseño, ingeniería, producción y administración. En el tercer nivel se encuentran; los responsables de área, la planta productiva y de instalación de producto terminado de la organización (Cantú, 2008):

En materia de empleos, la empresa genera los siguientes:

**Tabla 2.1 Concentrado de Puestos**

<b>PUESTO</b>	<b>CANTIDAD</b>
DIRECCION GENERAL	1
DIRECCIONES DEPARTAMENTALES	5
RESPONSABLES DEPARTAMENTO	6
PLANTA PRODUCCION	40
OTROS	4
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>

Fuente: Elaboración Propia.

Ventanas profesionales, tiene por visión posicionarse como el mejor fabricante de puertas y ventanas en el mercado nacional, además de obtener presencia en el internacional. Por misión tiene: “Brindar las mejores soluciones a las necesidades del consumidor, mediante la utilización de los insumos de más alta calidad” (Cantú, 2008).

Los productos que se elaboran en la fábrica son los siguientes: puertas corredizas Cabo 1000 y 4000 y ventanas San José 2000.

En la cabo 1000 se instalan cerraduras reconocidas internacionalmente por el excelente nivel de seguridad que ofrecen, todos los herrajes y tornillos que se usan de acero inoxidable. Los paneles móviles se deslizan sobre rodajes de acero inoxidable contruidos con baleros suizos, sellados que no requieren de mantenimiento. En la base de aluminio se inserta un riel de acero inoxidable sobre el que corren las rodajas de la puerta. Permite el uso de vidrio desde  $\frac{1}{4}$  hasta 1 pulgada, de acuerdo a las necesidades del proyecto. En lugares de clima tropical, donde las tormentas pueden arrojar objetos contra las puertas y ventanas, se sugiere la instalación de vidrio laminado, que al ser impactado no se destruye (Cantú, 2008).

La cabo 4000 es sin duda una obra de ingeniería, puede crearse hasta por cuatro metros de altura y puede ser tan ancha como sea necesario. Incluso, se puede afirmar que la limitante en ancho para una puerta de éstas es la capacidad del ingeniero de poner un claro en la construcción sin que éste sufra deformaciones. Es una puerta multi panel, que puede realizarse en modalidad pocket; para ésta se prepara una cavidad en la pared donde la puerta se guarda, cuando se encuentra replegada. Con esto se logra una vista del cien por ciento de la apertura de la habitación. Resiste vientos de hasta 200 millas por hora (Cantú, 2008).

La San José 2000, es una ventana con marco de 2 pulgadas y diseño modular, que permite integrar en un solo espacio secciones fijas, abatibles o de proyección, todos los herrajes son de acero inoxidable y está diseñada en base al sistema multipoint de cerradura hermética, similar al empleado en buques para que las compuertas sean completamente impermeables, están certificadas para vientos 120 millas por hora, lo que las hace ideales para residencias construidas en climas tropicales (Cantú, 2008).

La empresa supera los \$250,000.00 dólares en ventas anuales, esto con clientes en toda la península; sin embargo cuenta con más de \$100,000.00 dólares en cuentas por cobrar y en algunos de los casos estas cuentas son de ventas realizadas dos años atrás (Cantú, 2008).

Mencionada la magnitud de la empresa, cabe señalar que el estudio se aplicó a toda la población, dado el tamaño reducido de la misma.

## **2.2 Tipo de estudio**

El estudio de este trabajo es mixto ya que cuenta con técnicas tanto cualitativas como cuantitativas, (observación, encuesta clima organizacional y entrevistas profundidad).

## **2.3 Instrumento**

Para este trabajo en particular se utilizaron tres tipos de instrumentos de medición: la observación interactiva, para conocer la operación de la organización, también se

realizo una encuesta de clima organizacional para obtener la información necesaria referente a la situación del ambiente laboral y la percepción que tenían los trabajadores sobre los proceso de la organización (véase el Anexo 1), otro instrumento fueron las entrevistas de profundidad para obtener información sobre el conocimiento de las funciones y obligaciones dentro de la empresa(véase el Anexo 2), en todos los casos el muestreo fue no probabilístico de juicio.

Para obtener la información necesaria, que serviría como base o punto de partida, se realizó una entrevista personal al propietario de la empresa, con el objeto de conocer las ideas, metas, visión y objetivos generales de la organización. Se decidió por la entrevista de profundidad de manera inicial, ya que este tipo de técnica de recolección de información es un medio ideal para establecer una comunicación favorable con el informante mediante el intercambio de comentarios y opiniones, plantear preguntas, así como comentar las respuestas, además de que de esta manera se permite controlar el tiempo durante el periodo de la entrevista.

La observación interactiva se dirigió al segundo nivel de la organización los responsables de las cinco direcciones y parte del tercer nivel los responsables de área de la empresa. Tuvo como objetivo conocer los procedimientos y operatividad de la organización.

La encuesta de clima organizacional, dirigida a los 56 miembros de la organización es decir el 100% de la misma, tiene como objetivo determinar la situación del ambiente organizacional. Esta encuesta fue elaborada con preguntas cerradas, con el propósito de reducir el tiempo de respuesta y facilitar el procesamiento de la información. Cabe destacar que se manejó una Escala de tipo Lickert, la cual requiere que el entrevistado indique un grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a una variedad de reactivos, relacionados con el objeto de las actitudes.

Se optó por manejar cinco opciones para dar respuesta al cuestionario de clima organizacional ya que como regla general el rango de opinión sobre la mayor parte de

los aspectos puede ser mejor capturado con cinco categorías, éstas son el mínimo que se necesita para discriminar en forma efectiva entre individuos.

El tercero es una entrevista de profundidad que consta de un cuestionario dirigido a los cinco responsables de cada departamento de la organización, con preguntas de respuesta abierta sin clasificación, para que el entrevistado registre la respuesta de la mejor forma posible, permitiendo un amplio rango de respuestas. También permiten medir la importancia de algún aspecto para el entrevistado. Dichas preguntas se basaron en conocer la idea de misión, visión y las funciones que debía realizar cada área. La segunda parte de este cuestionario, es un dato muy técnico ya que solicita que se dibujen dos diagramas de flujo.

Es importante recordar que la información proporcionada por los informantes en estos instrumentos es de carácter confidencial.

## **2.4 Población estudio**

Las características de los informantes de los tres instrumentos de investigación fueron las siguientes.

La población seleccionada para realizar la observación interactiva tenía rasgos similares en cuanto sus tareas ya que la mayoría eran con fines estratégicos y tácticos.

Dado que el estudio se realizó en una empresa de 56 integrantes, se optó por aplicar la encuesta de clima organizacional a toda la población, y las características de la misma tienen rasgos dispersos en relación a sus actividades, es decir: por un lado se encuentran los directores o responsables de departamento los cuales se encargan de la realización de actividades tácticas y estratégicas para el funcionamiento de la organización. Por otro lado, se encuentra la planta productiva en la que las actividades son más operativas, encaminadas al logro de los objetivos de una sola área departamental.

Las características de los informantes a los que se les aplicó el cuestionario de preguntas abiertas, tienen actividades interrelacionadas, además de contar con características similares, ya que son los responsables de la estrategia operacional de la organización.

## 2.5 Procedimiento

El procedimiento se llevó a cabo en tres etapas: La primera actividad fue realizar una recolección de información, basada en la observación interactiva donde se emplearon un total de 54 horas para cada departamento de la organización, tal y como se muestra en el gráfico de la parte de inferior. Dicha observación interactiva, constó de la interacción en campo, el cual fue un tratamiento experimental o una intervención realizada en un ambiente completamente natural, es adentrarse en el ambiente del entrevistado, en realizar actividades propias de un asistente del encargado de cada área. Se realizaban anotaciones constantemente y al final del día se elaboraba una bitácora diaria, esto durante seis días y al sexto día se realizaba un resumen con sugerencias de mejora.

Figura 2.2 Programación para Observación Interactiva

OCTUBRE																																																																						
5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	22	23	24	25	26	29	30	31																																																
VIE	SÁB	DOM	LUN	MAR	MIÉ	JUE	VIE	SÁB	DOM	LUN	MAR	MIÉ	JUE	VIE	LUN	MAR	MIÉ	JUE	VIE	LUN	MAR	MIÉ	JUE	VIE	LUN	MAR	MIÉ	JUE	VIE	LUN	MAR	MIÉ	JUE	PRODUCCION				ALMACEN																																
NOVIEMBRE																																																																						
1	2	5	6	7	8	9	12	13	14	15	16	19	20	21	22	23	26	27	28	29	30																																																	
JUE	VIE	LUN	MAR	MIÉ	JUE	VIE	LUN	LUN	MIÉ	JUE	VIE	LUN	MAR	MIÉ	JUE	VIE	LUN	MAR	MIÉ	JUE	VIE	LUN	MAR	MIÉ	JUE	VIE	LUN	MAR	MIÉ	JUE	VIE	LUN	MAR	MIÉ	JUE	PUNTO DE VENTA			INGENIERIA				COTIZACIONES				VENTAS																							
DICIEMBRE																																																																						
3	4	5	6	7	10	11	12	13	14	17	18	19	20	21	24	25	26	27	28	31																																																		
LUN	MAR	MIÉ	JUE	VIE	LUN	MAR	MIÉ	JUE	VIE	LUN	MAR	MIÉ	JUE	VIE	LUN	MAR	MIÉ	JUE	VIE	LUN	MAR	MIÉ	JUE	VIE	LUN	MAR	MIÉ	JUE	VIE	LUN	MAR	MIÉ	JUE	VIE	LUN	VENTAS		LOGISTICA				CONTABILIDAD				VACACIONES																								
ENERO																																																																						
1	2	3	4	7	8	9	10	11	14	15	16	17	18	21	22	23	24	25	28	29	30	31																																																
MAR	MIÉ	JUE	VIE	LUN	MAR	MIÉ	JUE	VIE	LUN	MAR	MIÉ	JUE	VIE	LUN	MAR	MIÉ	JUE	VIE	LUN	MAR	MIÉ	JUE	VIE	LUN	MAR	MIÉ	JUE	VIE	LUN	MAR	MIÉ	JUE	VIE	LUN	MAR	MIÉ	JUE	SUCURSAL TIJUANA				SUCURSAL LOS CABOS				MERCADOTECNIA				DIRECCION																				
FEBRERO																																																																						
1	4	5	6	7	8	11	12	13	14	15	18	19	20	21	22	25	26	27	28	29																																																		
VIE	LUN	MAR	MIÉ	JUE	VIE	LUN	MAR	MIÉ	JUE	VIE	LUN	MAR	MIÉ	JUE	VIE	LUN	MAR	MIÉ	JUE	VIE	LUN	MAR	MIÉ	JUE	VIE	LUN	MAR	MIÉ	JUE	VIE	LUN	MAR	MIÉ	JUE	VIE	LUN	MAR	MIÉ	JUE	GENERAL																														

Fuente: Elaboración Propia.

La segunda etapa del procedimiento fue identificar cuáles serían las variables que se analizarían para diagnosticar el clima organizacional de la empresa, determinadas en relación al impacto que se considera tiene cada uno de estos factores al interior de una organización, resistencia al cambio, comodidad en el trabajo y liderazgo. En base a éstas se diseñó la encuesta en dos partes fundamentales.

La primera parte tenía como finalidad obtener información sobre los encuestados (únicamente para fines estadísticos), tal como edad, sexo, escolaridad. La segunda parte comprende una serie de afirmaciones agrupadas en cinco, distribuidas intercaladamente en el instrumento. Para dar respuesta a las tres variables estudiadas en ellas se analizó la resistencia al cambio, la comodidad en el trabajo y el liderazgo. Como ya se ha comentado, el encuestado seleccionó una de las cinco posibles opciones utilizadas como respuesta de acuerdo a la escala tipo Lickert, siendo: 5) Totalmente de acuerdo; 4) De acuerdo; 3) Indiferente; 2) En desacuerdo y 1) Totalmente en desacuerdo.

La aplicación de la encuesta fue llevada a cabo por una persona externa a la organización, capacitada para ello, esto con la finalidad de no provocar algún tipo de influencia a los encuestados. Como se mencionó anteriormente la encuesta se aplicó al cien por ciento de la organización y se procedió a capturar los datos en una hoja de cálculo de EXCEL, para obtener los resultados por afirmación y por variable, para efectos de su análisis, se decidió por analizar los datos mediante dicha hoja de cálculo ya que facilita su manejo además de que la interpretación de los mismos es más concreta y los gráficos tiene mayor colorido.

La tercera etapa del procedimiento fue la aplicación del cuestionario de respuestas abiertas, mismo que únicamente se dirigió al segundo nivel de la empresa. Se aplicó por una persona externa, capacitada para la realización de entrevistas, con la finalidad de no influenciar a los encuestados pero sí facilitar el dar respuesta a los cuestionamientos. Se procedió a capturar los datos en un documento de WORD, para obtener los resultados.

En el siguiente capítulo se profundiza y detalla en el análisis de los resultados obtenidos mediante los instrumentos aplicados.

### Capítulo III. Resultados y Análisis

En este capítulo se presentan de manera detallada los datos obtenidos en la información proporcionada por los informantes, en los instrumentos aplicados, en relación a los objetivos específicos del estudio. Así mismo, se presentan una serie de tablas de los resultados de la encuesta de clima organizacional. También se realiza una amplia interpretación de los resultados obtenidos.

#### 3.1 Indicadores Observados en la encuesta de clima organizacional.

El propósito de este instrumento fue encontrar las áreas de oportunidad que permitan mejorar el clima organizacional, basado en tres variables: resistencia al cambio, liderazgo y comodidad en el trabajo.

De manera general y únicamente con fines estadísticos: las características de los informantes en relación al sexo determinaron que sólo el 4% de los integrantes del personal de la organización es de sexo femenino (Véase Tabla 3.1), la edad muestra que el promedio de la misma es de 25 años, siendo jóvenes la mayor parte de los miembros de la organización (Véase Tabla 3.2). Así mismo, el mayor porcentaje de ellos cuenta con el bachillerato concluído (Véase Tabla 3.3).

Tabla 3.1 Porcentaje de trabajadores en función del sexo.

Sexo	Cantidad	%
Femenino	2	4.081633
Masculino	47	95.91837

Fuente: Elaboración Propia.

Como se comentó anteriormente más del 95% de la organización es del sexo masculino, ésto debido al giro de la organización, ya que la mayoría de las actividades son de fuertes cargas y se podrían considerar pesadas para una mujer.

Tabla 3.2 Promedio de edad de los integrantes de la empresa

**Edad**

Edad	Cantidad	Media	Moda
18	7	25.16327	25
21	10		
22	7		
25	12		
27	6		
30	1		
35	1		
40	2		
42	2		
52	1		
Total	49		

Fuente: Elaboración Propia.

La empresa está conformada por gente joven, ésto se puede observar en la tabla 3.2 donde se muestra que la Moda de las edades son los 25 años.

Tabla 3.3 Porcentaje del nivel de escolaridad.

**Escolaridad**

Escolaridad	Cantidad	%
Licenciatura	9	18.36735
Preparatoria	32	65.30612
Secundaria	8	16.32653

Fuente: Elaboración Propia.

La tabla 3.3 permite conocer el nivel de escolaridad que representa el mayor porcentaje dentro de la organización; se observa que el bachillerato ocupa más del 65% del total, ésto debido a que el grueso de la plantilla de la organización, es de la línea de producción, donde la licenciatura no es un requisito de ingreso.

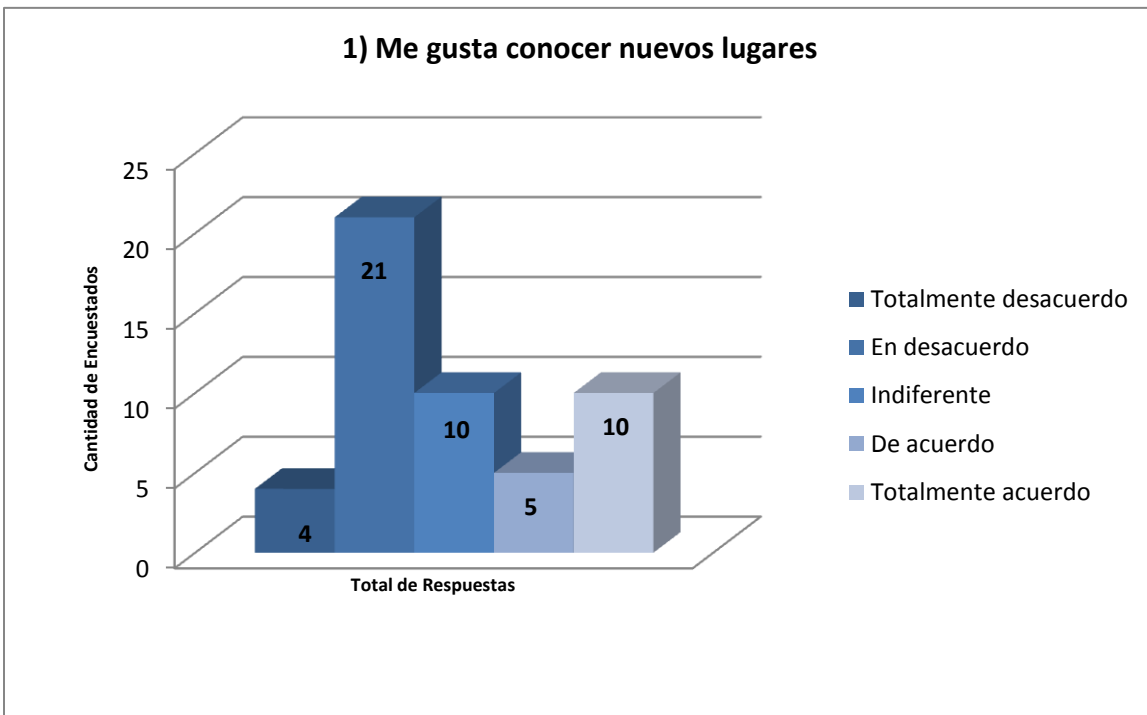
A continuación se presentan los resultados obtenidos en cada una de las afirmaciones realizadas, para los tres indicadores, (resistencia al cambio, comodidad en el trabajo y liderazgo), cada indicador consta de 5 preguntas.

Tabla 3.4 **Variable:** Resistencia al cambio  
**Indicador:** Búsqueda de nuevas experiencias

**1) Me gusta conocer nuevos lugares**

Respuestas	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente acuerdo
Total	4	21	10	5	10

Gráfica 3.1 **Variable:** Resistencia al cambio  
**Indicador:** Búsqueda de nuevas experiencias



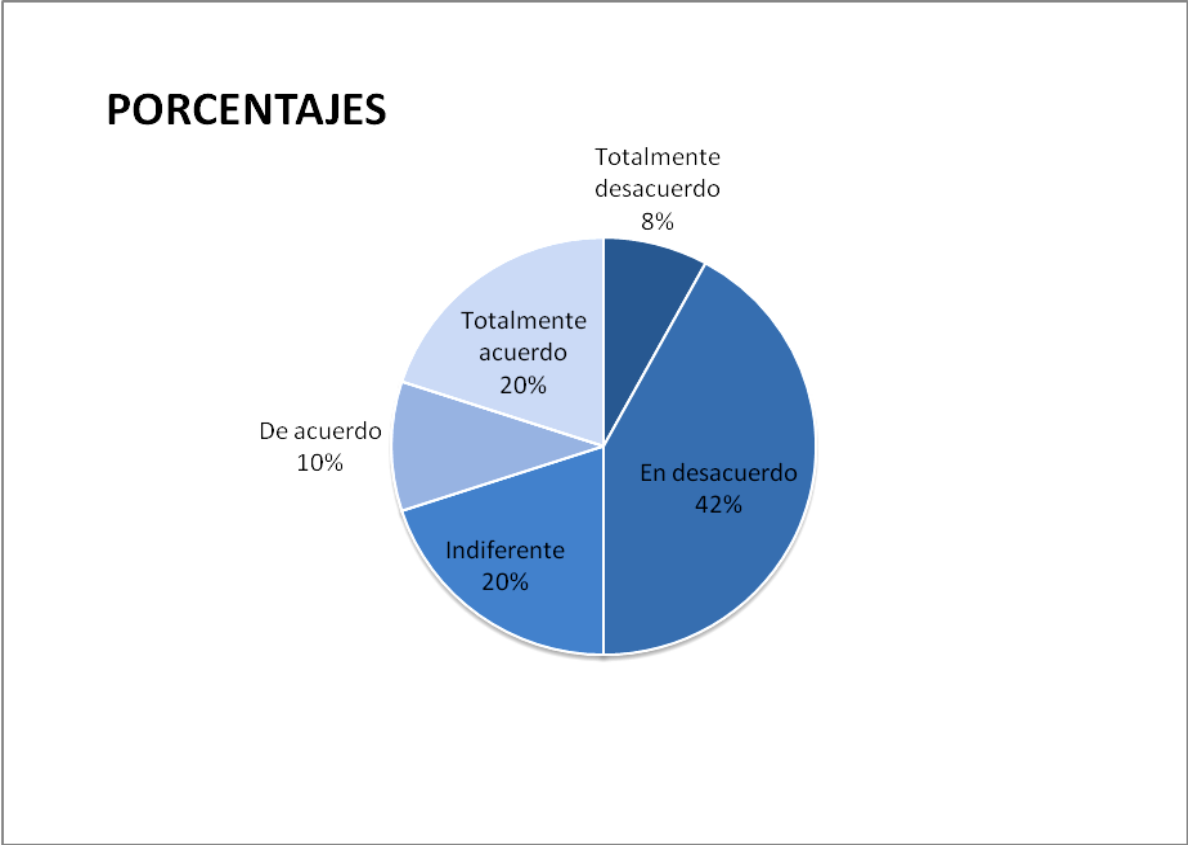
Fuente: Elaboración Propia

Mediante la tabla 3.4 se puede observar la frecuencia de las repuestas, obtenidas y se logró determinar que la moda de las repuestas se encontró en: estar en desacuerdo con el gusto por conocer nuevos lugares

Gráfica 3.2 Representación en Porcientos

**Variable:** Resistencia al cambio

**Indicador:** Búsqueda de nuevas experiencias



Fuente: Elaboración Propia

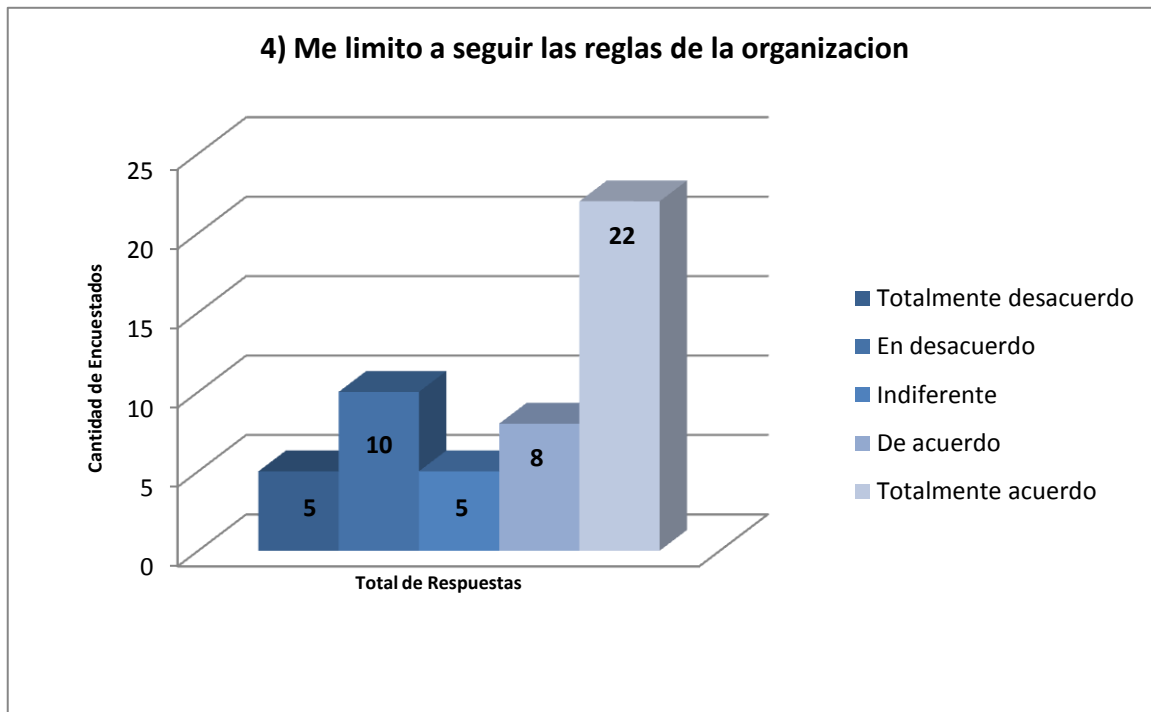
Mediante la gráfica 3.2 se observa que el 42% de los encuestados se encuentran en desacuerdo con la afirmación mostrada en la pregunta 1 y también se muestra que tan sólo el 8% del total de las respuestas están totalmente de acuerdo en la búsqueda de nuevas experiencias.

Tabla 3.5 **Variable:** Resistencia al cambio  
**Indicador:** Conformismo

**4) Me limito a seguir las reglas de la organización**

Respuestas	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente acuerdo
Total	5	10	5	8	22

Gráfica 3.3 **Variable:** Resistencia al cambio  
**Indicador:** Conformismo



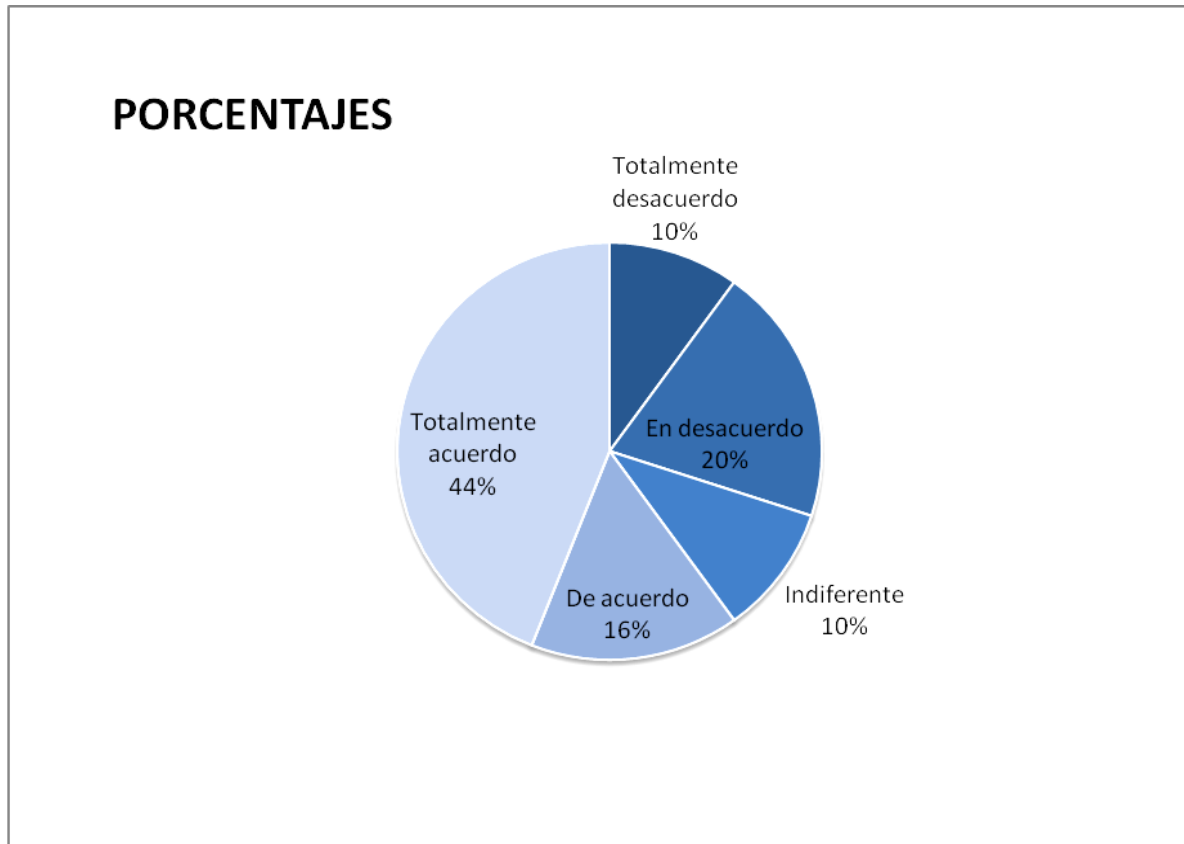
Fuente: Elaboración Propia

Mediante la tabla 3.5 se puede observar la frecuencia de las repuestas obtenidas y se logró determinar que la moda de las repuestas es: que la mayoría está muy de acuerdo en seguir las reglas de la organización, con una moda de 22 repuestas.

Gráfica 3.4 Representación en porcentos

**Variable:** Resistencia al cambio

**Indicador:** Conformismo



Fuente: Elaboración Propia

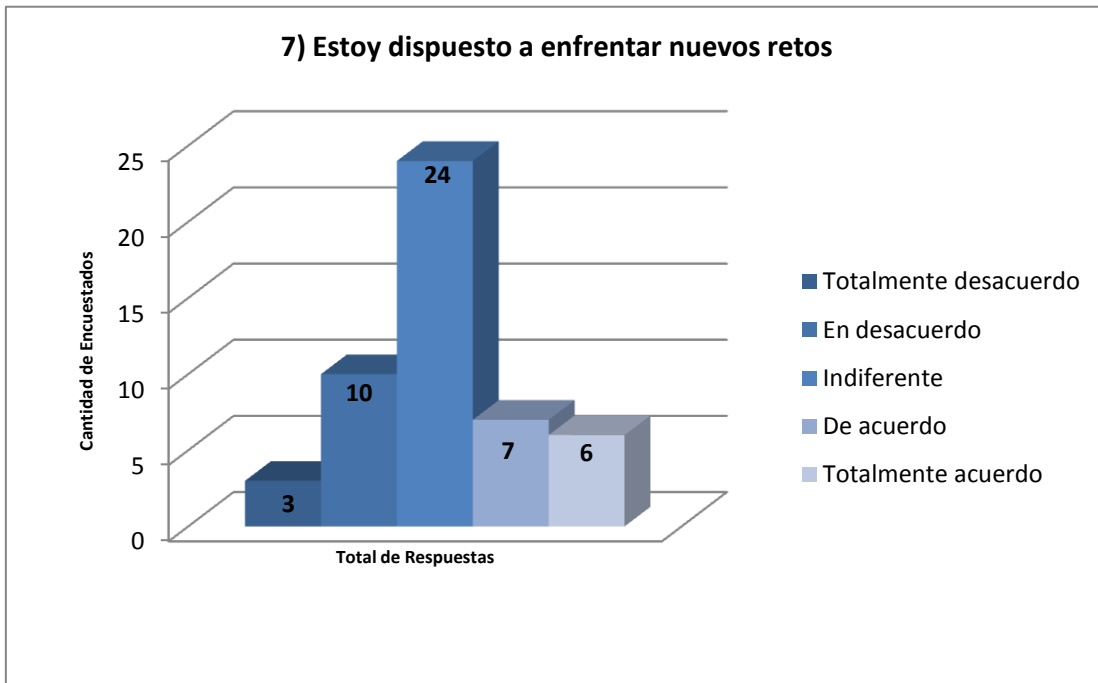
Mediante la gráfica 3.4 se observa que el 44% de los encuestados se encuentran totalmente de acuerdo con seguir las reglas planteadas por la organización, por lo que se puede determinar que las personas inmersas en la misma, tienen su lado creativo e innovador apagado.

Tabla 3.6 **Variable:** Resistencia al cambio  
**Indicador:** Valentía hacia el cambio

**7) Estoy dispuesto a enfrentar nuevos retos**

Respuestas	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente acuerdo
Total	3	10	24	7	6

Gráfica 3.5 **Variable:** Resistencia al cambio  
**Indicador:** Valentía hacia el cambio



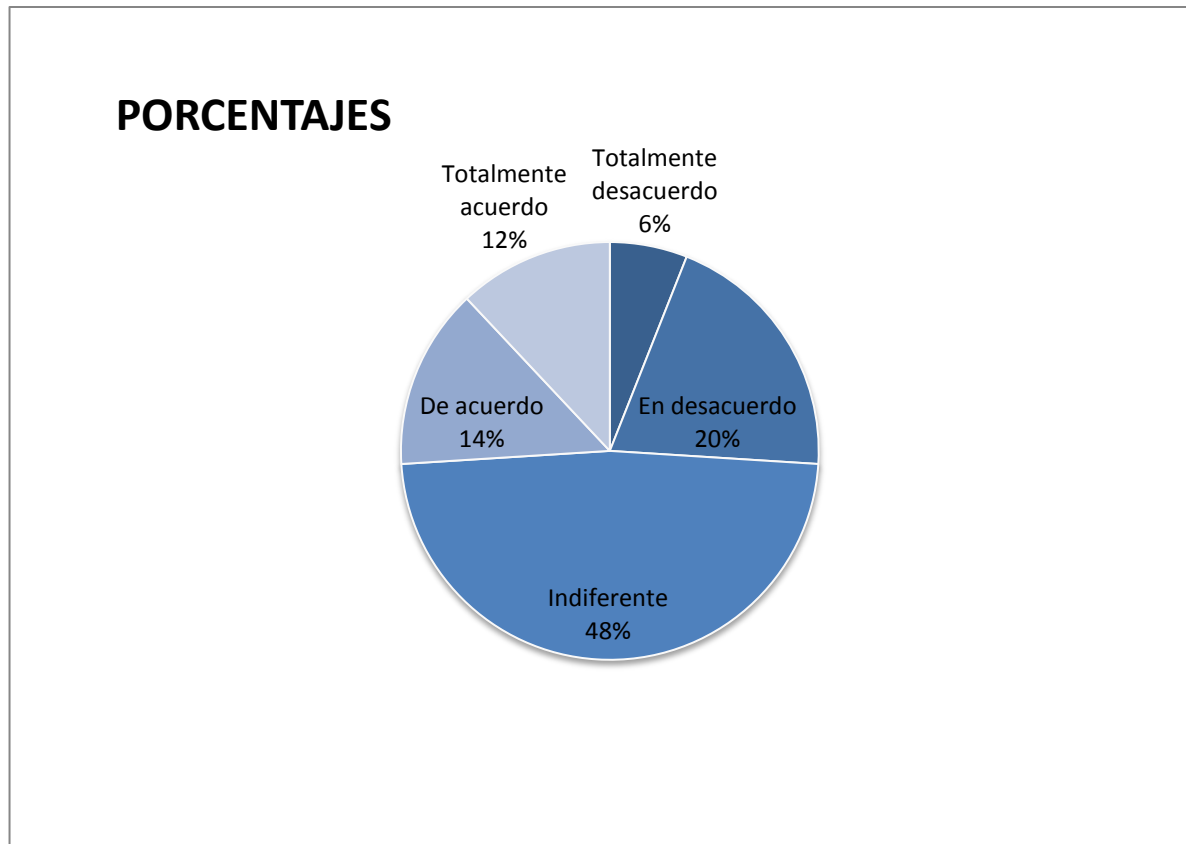
Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 3.6 se puede observar en la frecuencia de las repuestas, obtenidas que 24 de los encuestados muestran total indiferencia por enfrentar nuevos retos.

Gráfica 3.6 Representación en porcentos

**Variable:** Resistencia al cambio

**Indicador:** Valentía hacia el Cambio



Fuente: Elaboración Propia

Mediante la gráfica 3.6 se observa que sólo el 6% de los encuestados está totalmente de acuerdo en enfrentar nuevos retos.

Tabla 3.7 **Variable:** Resistencia al cambio

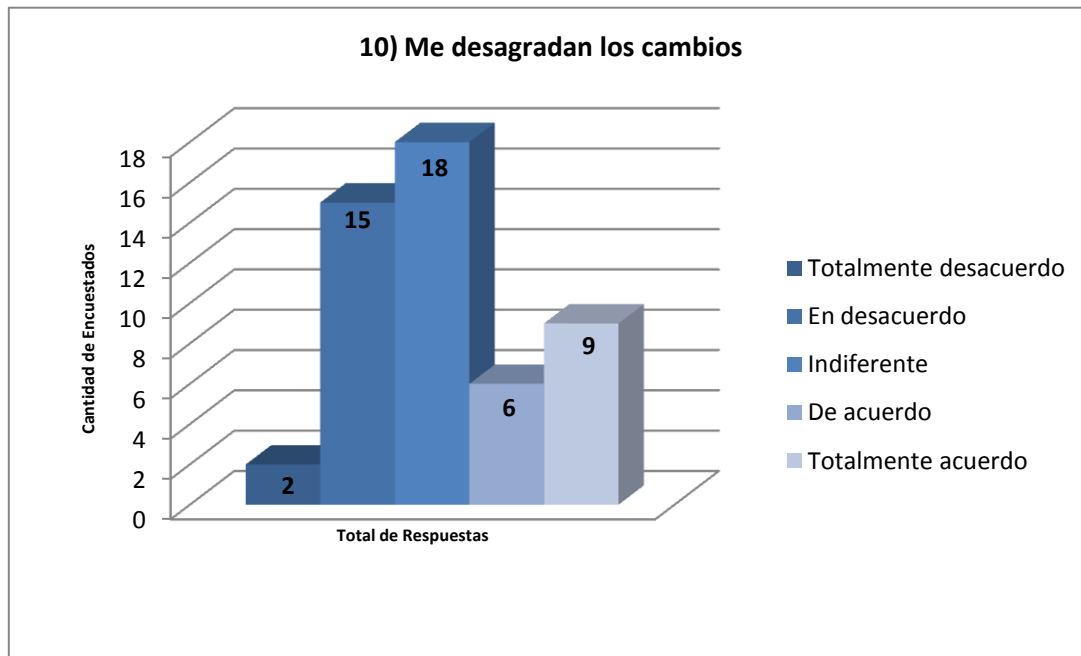
**Indicador:** Disgusto por lo nuevo

**10) Me desagradan los cambios**

Respuestas	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente acuerdo
Total	2	15	18	6	9

Gráfica 3.7 **Variable:** Resistencia al cambio

**Indicador:** Disgusto por lo nuevo



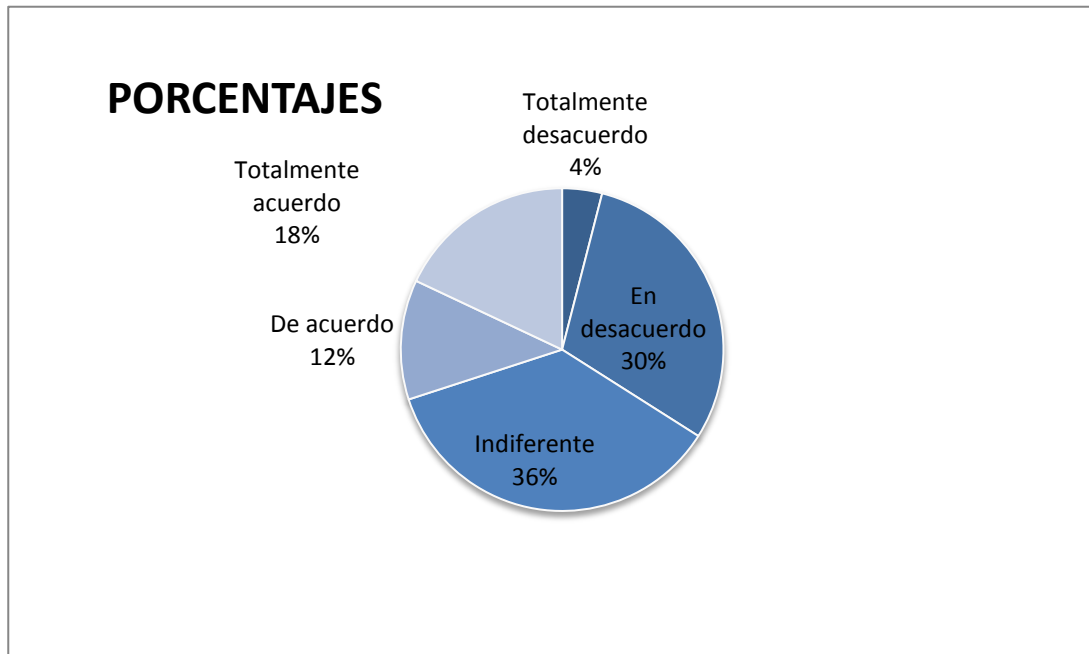
Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 3.7 se observa una muy ligera diferencia en el total de respuesta obtenidas en el estar en desacuerdo y la indiferencia por el gusto hacia el cambio.

Gráfica 3.8 Representación en porcentos

**Variable:** Resistencia al cambio

**Indicador:** Disgusto por lo nuevo



Fuente: Elaboración Propia

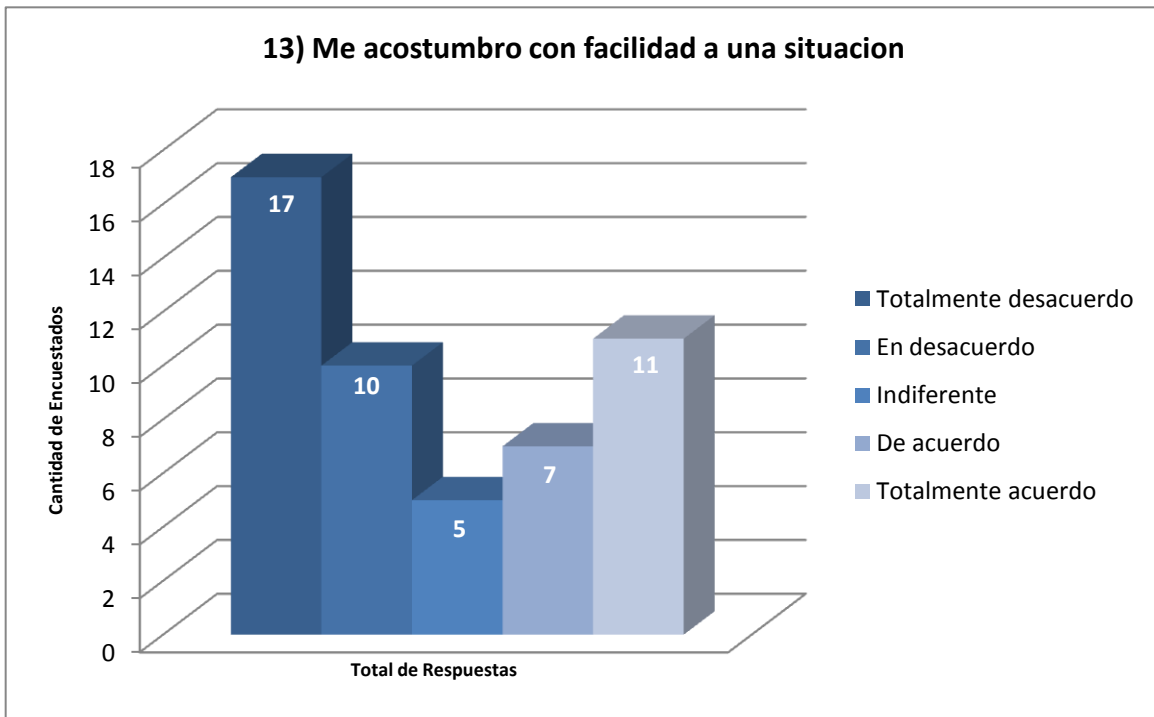
Mediante la gráfica 3.8 se observa cómo el 36% de los encuestados manifiestan una indiferencia por el gusto hacia los cambios.

Tabla 3.8 **Variable:** Resistencia al cambio  
**Indicador:** Adaptación por comodidad

**13) Me acostumbro con facilidad a una situación**

Respuestas	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente acuerdo
Total	17	10	5	7	11

Gráfica 3.9 **Variable:** Resistencia al cambio  
**Indicador:** Adaptación por comodidad



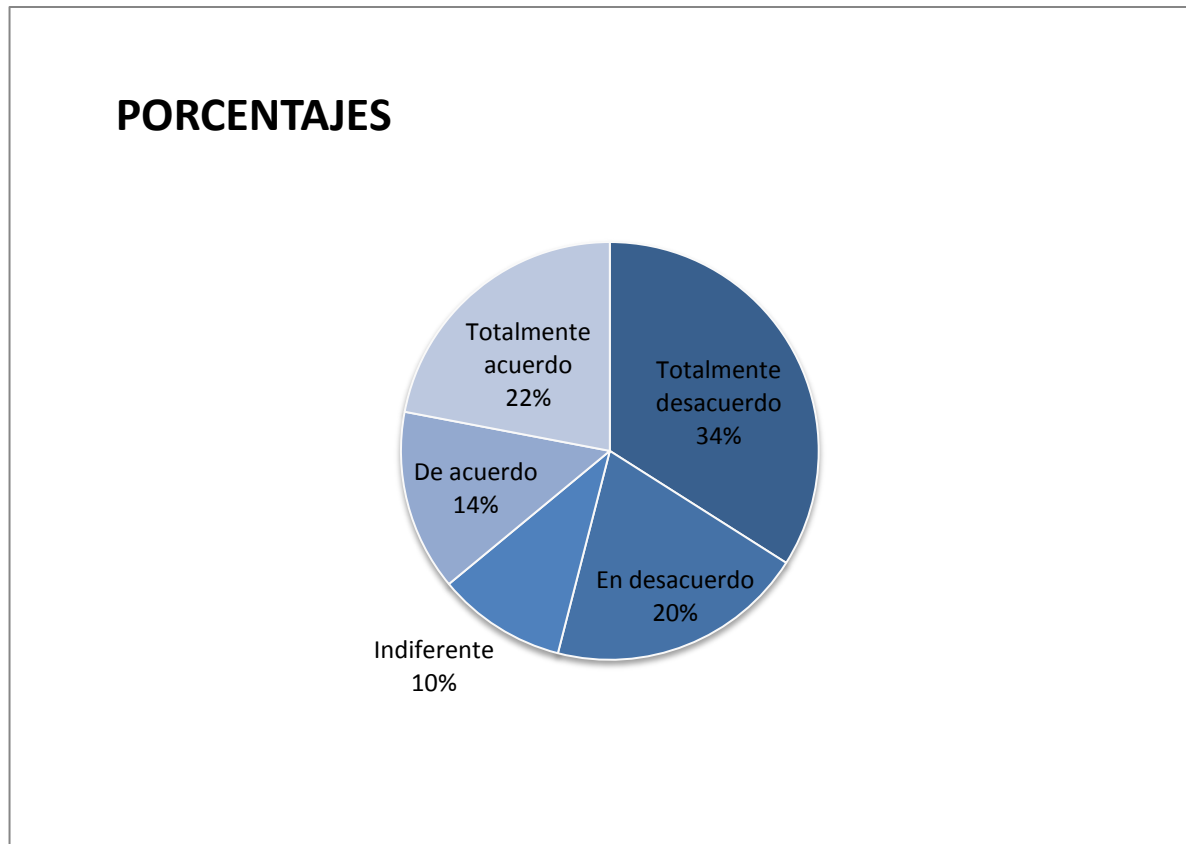
Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 3.8 se puede observar en la frecuencia de las repuestas, que la moda de los encuestados señala acostumbrarse fácilmente a determinada situación.

Gráfica 3.10 Representación en porcentajes

**Variable:** Resistencia al cambio

**Indicador:** Adaptación por comodidad



Fuente: Elaboración Propia

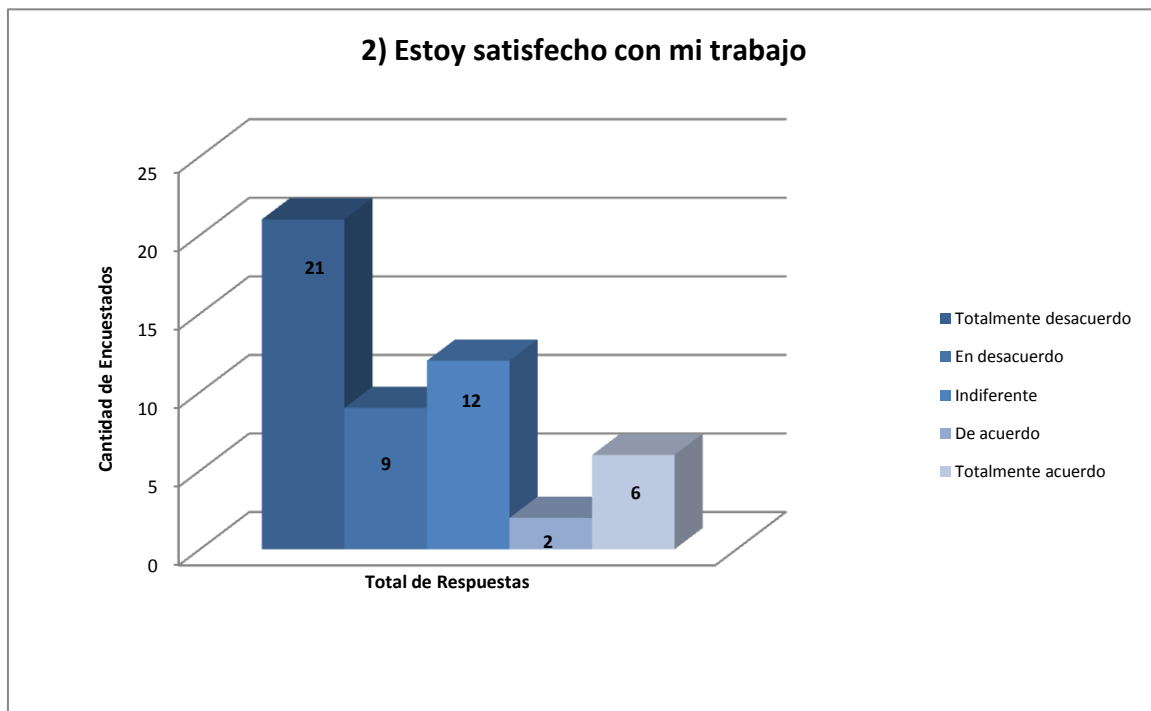
Mediante la gráfica 3.10 se observa que el 34% de los encuestados se encuentran totalmente de acuerdo con la respuesta de acostumbrarse con facilidad hacia determinada situación.

Tabla 3.9 **Variable:** Comodidad en el trabajo  
**Indicador:** Satisfacción Laboral

**2) Estoy satisfecho con mi trabajo**

Respuestas	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente acuerdo
Total	21	9	12	2	6

Gráfica 3.11 **Variable:** Comodidad en el trabajo  
**Indicador:** Satisfacción Laboral



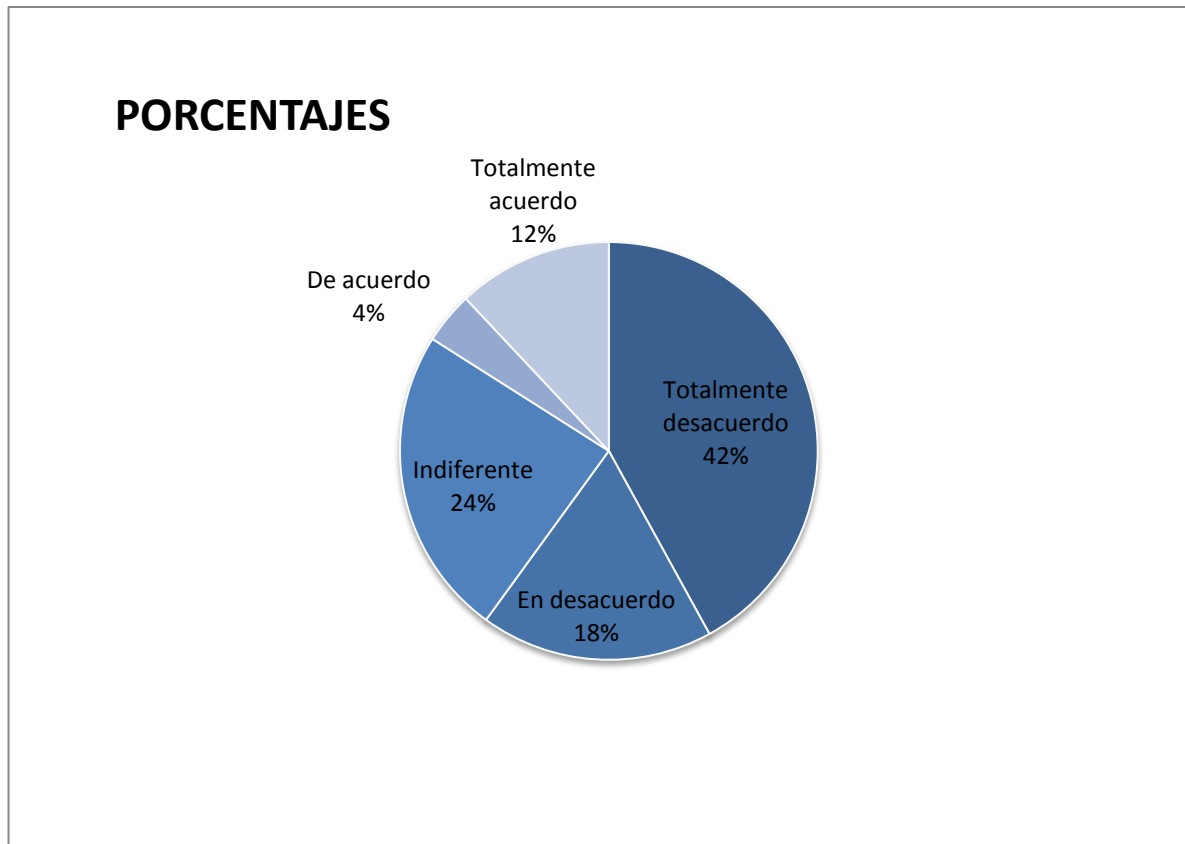
Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 3.9 se puede observar que la moda de las respuestas, se encuentra en la insatisfacción laboral, con una frecuencia de 21 afirmaciones.

Gráfica 3.12 Representación en Porcientos

**Variable:** Comodidad en el trabajo

**Indicador:** Satisfacción Laboral



Fuente: Elaboración Propia

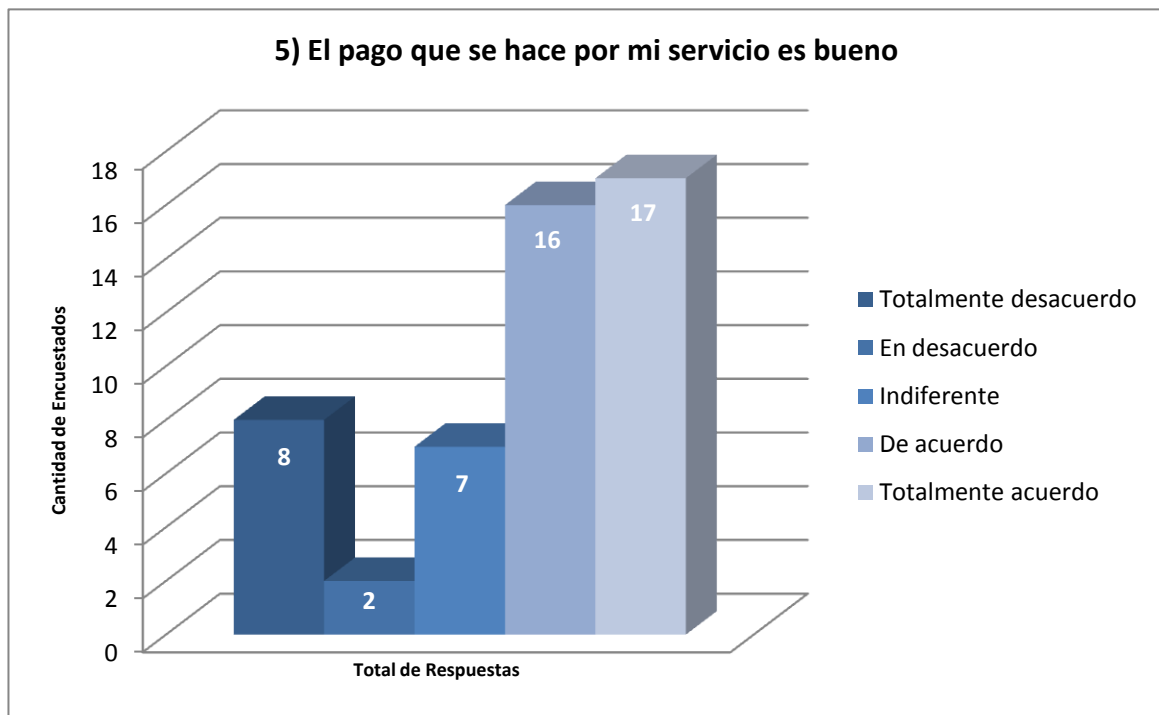
Mediante la gráfica 3.12 se observa que solo el 4% de los encuestados manifiesta estar totalmente de acuerdo con estar satisfecho en su trabajo.

Tabla 3.10 **Variable:** Comodidad en el trabajo  
**Indicador:** Satisfacción por remuneración

**5) El pago que se hace por mi servicio es bueno**

Respuestas	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente acuerdo
Total	8	2	7	16	17

Gráfica 3.13 **Variable:** Comodidad en el trabajo  
**Indicador:** Satisfacción por remuneración



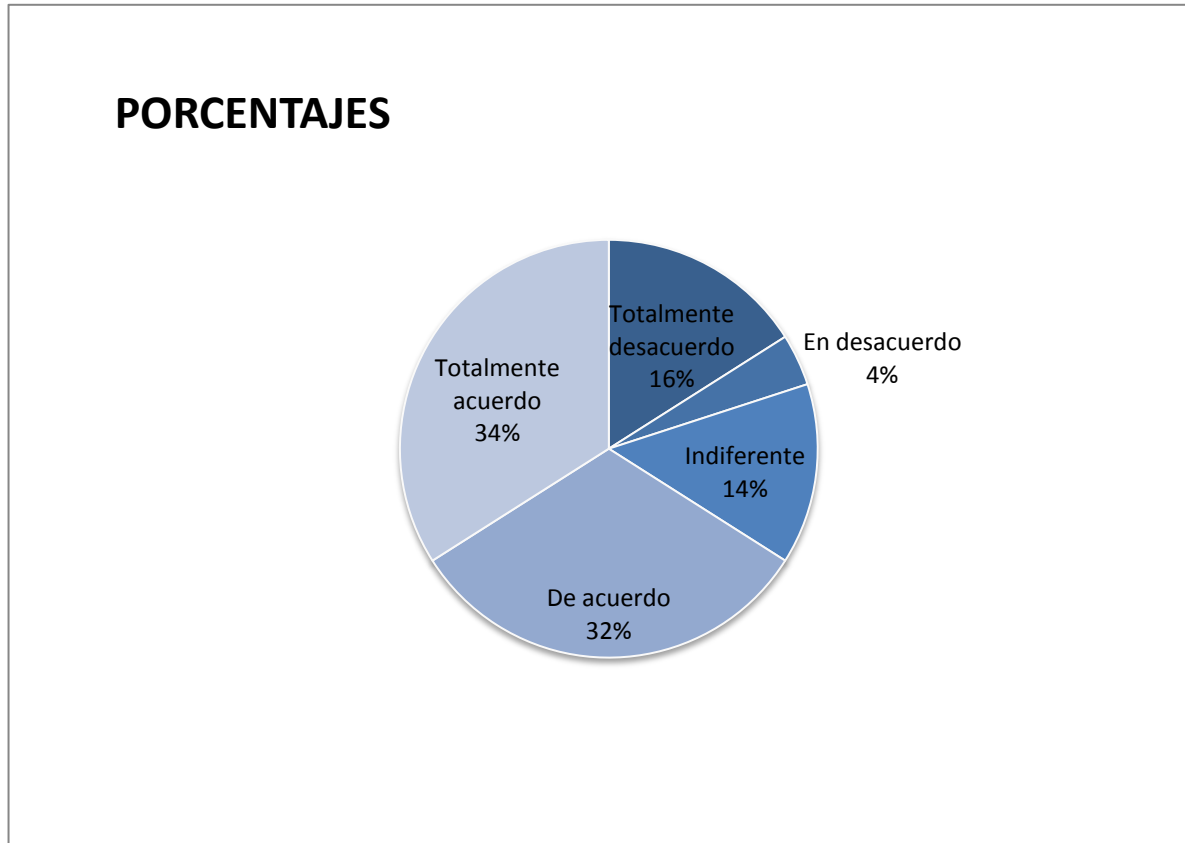
Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 3.10 se puede observar que la moda de las respuestas, se encuentra en estar totalmente de acuerdo con la remuneración obtenida por sus actividades.

Gráfica 3.14 Representación en porcentajes

**Variable:** Comodidad en el trabajo

**Indicador:** Satisfacción por remuneración



Fuente: Elaboración Propia

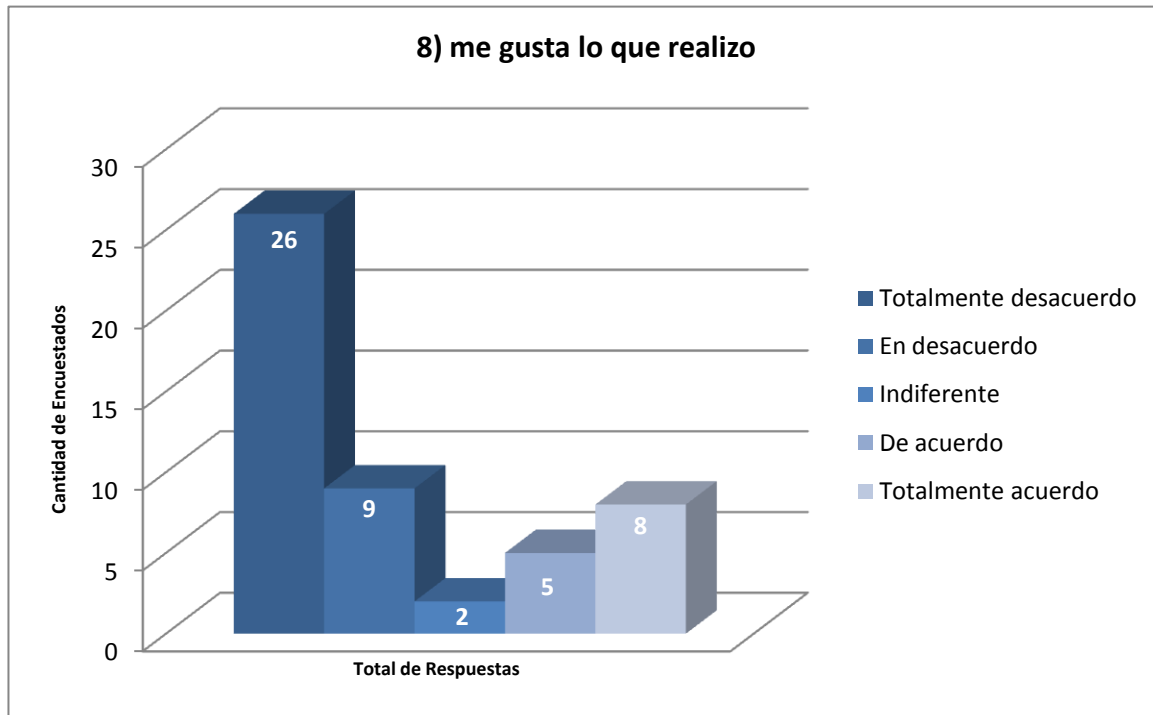
Mediante la gráfica 3.14 se observa que el 34% de los encuestados afirma estar cómodo con el sueldo que recibe.

Tabla 3.11 **Variable:** Comodidad en el trabajo  
**Indicador:** Satisfacción por actividades

**8) Me gusta lo que realizo**

Respuestas	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente acuerdo
Total	26	9	2	5	8

Gráfica 3.15 **Variable:** Comodidad en el trabajo  
**Indicador:** Satisfacción por actividades



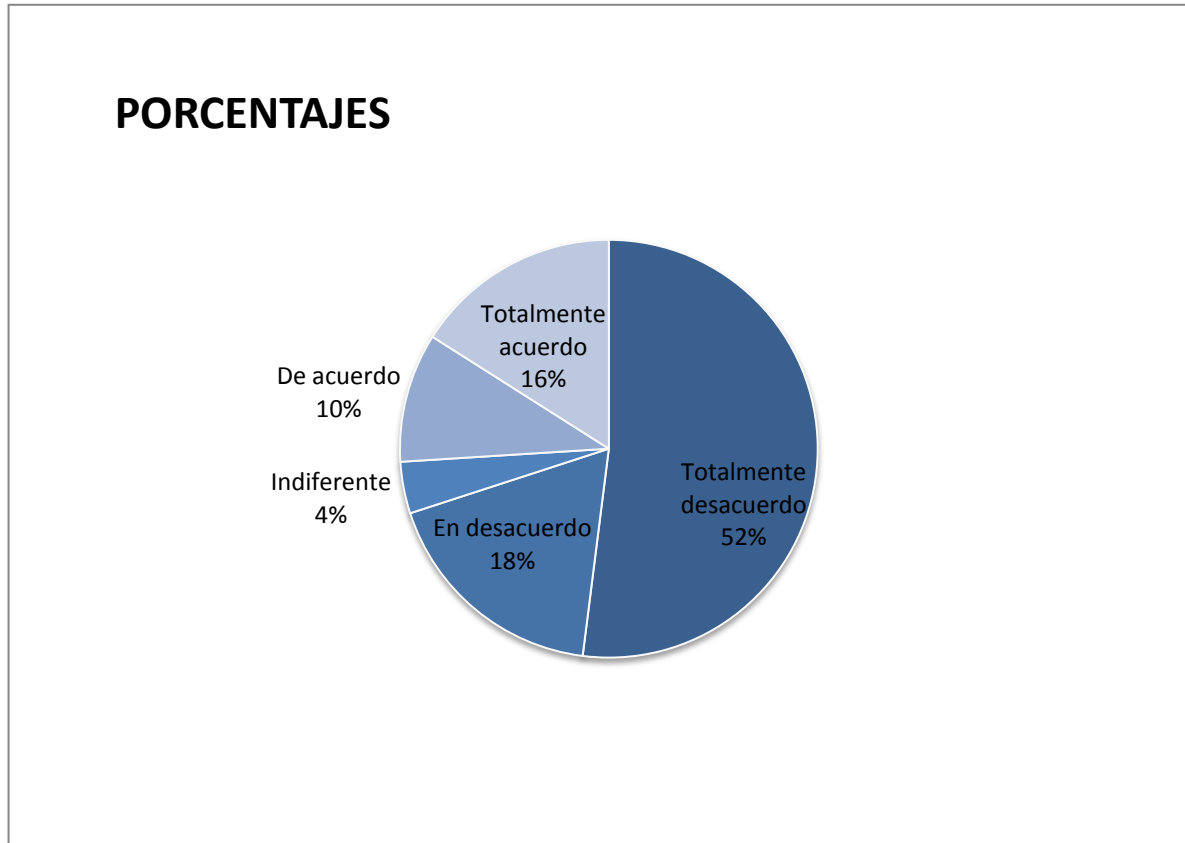
Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 3.11 se puede observar que la moda de las respuestas, se encuentra en la afirmación de totalmente de acuerdo con 26 apariciones.

Gráfica 3.16 Representación en porcentajes

**Variable:** Comodidad en el trabajo

**Indicador:** Satisfacción por actividades



Fuente: Elaboración Propia

Mediante la gráfica 3.16 se observa que el 52% de los encuestados manifiesta estar totalmente de acuerdo con las actividades que realizan.

Tabla 3.12 **Variable:** Comodidad en el trabajo

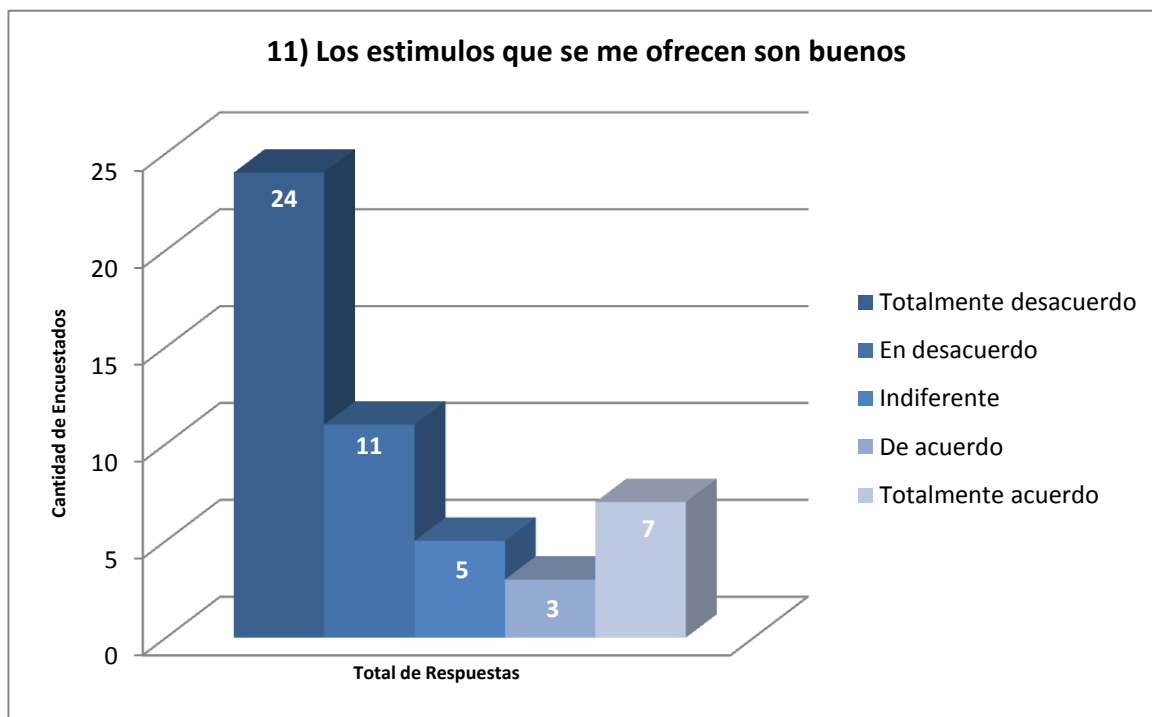
**Indicador:** Satisfacción por estímulos

**11) Los estímulos que se me ofrecen son buenos**

Respuestas	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente acuerdo
Total	24	11	5	3	7

Gráfica 3.17 **Variable:** Comodidad en el trabajo

**Indicador:** Satisfacción por estímulos



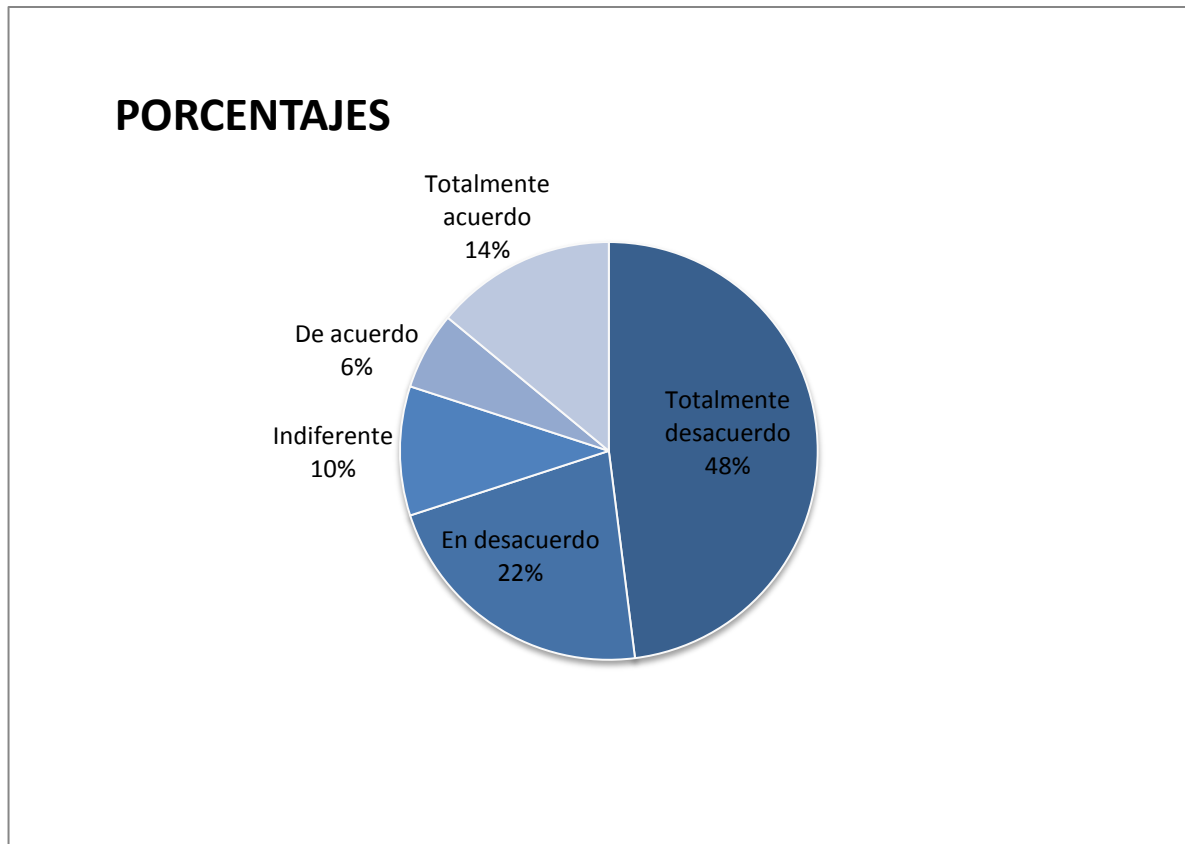
Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 3.12 se puede observar que la moda de las respuestas, se encontró en estar totalmente de acuerdo con los estímulos percibidos.

Gráfica 3.18 Representación en porcentajes

**Variable:** Comodidad en el trabajo

**Indicador:** Satisfacción por estímulos



Fuente: Elaboración Propia

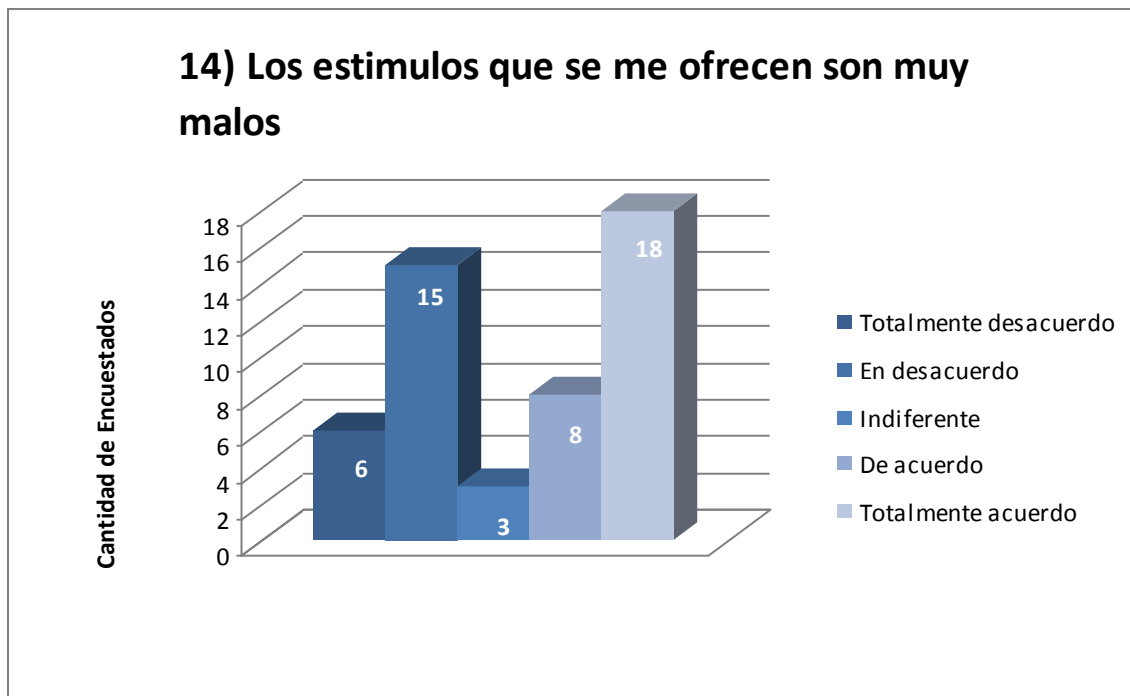
Mediante la gráfica 3.18 se observa que sólo el 6% de los encuestados se manifestó como estar de acuerdo por la afirmación de la pregunta.

Tabla 3.13 **Variable:** Comodidad en el trabajo  
**Indicador:** Insatisfacción por estímulos

**14) Los estímulos que se me ofrecen son muy malos**

Respuestas	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente acuerdo
Total	6	15	3	8	18

Gráfica 3.19 **Variable:** Comodidad en el trabajo  
**Indicador:** Insatisfacción por estímulos



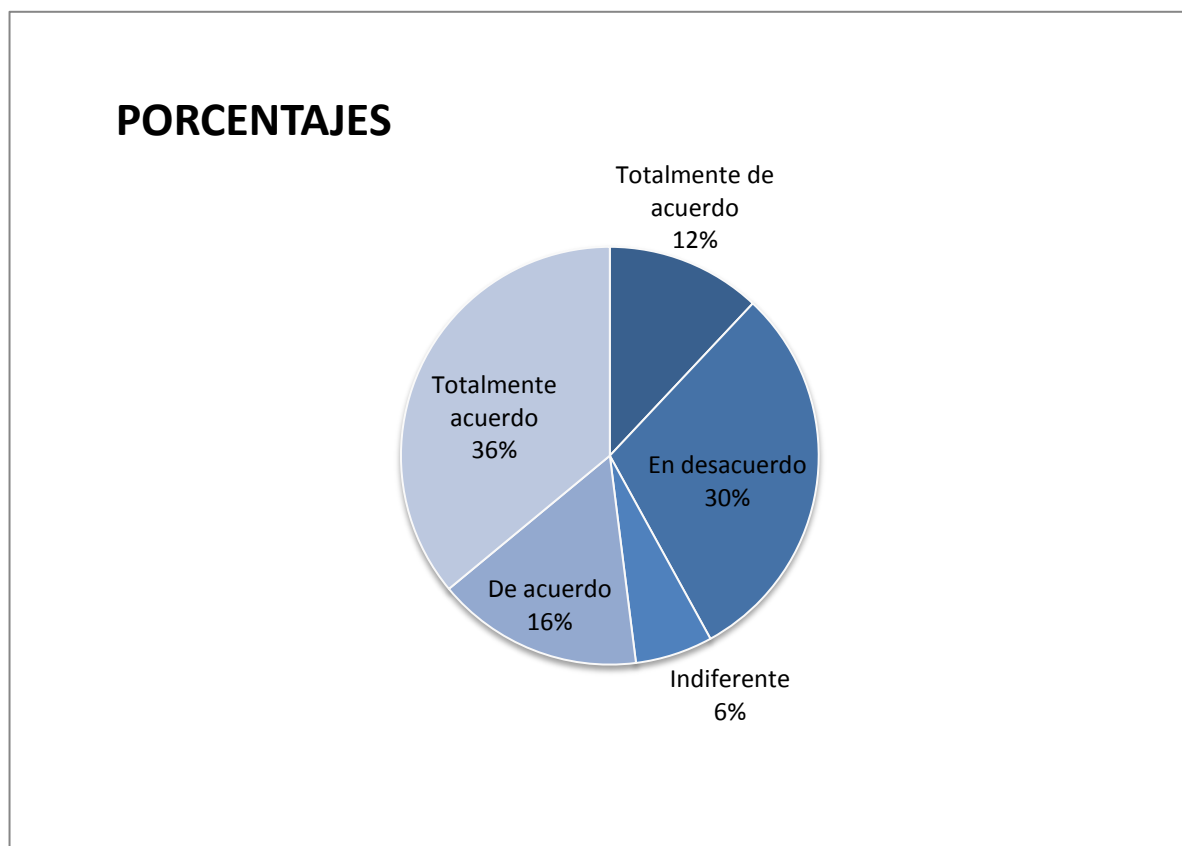
Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 3.13 se puede observar que la moda de las respuestas, se encuentra en la afirmación de estar totalmente de acuerdo con que los estímulos ofertados por la organización son malos.

Gráfica 3.20 Representación en porcentajes

**Variable:** Comodidad en el trabajo

**Indicador:** Insatisfacción por estímulos



Fuente: Elaboración Propia

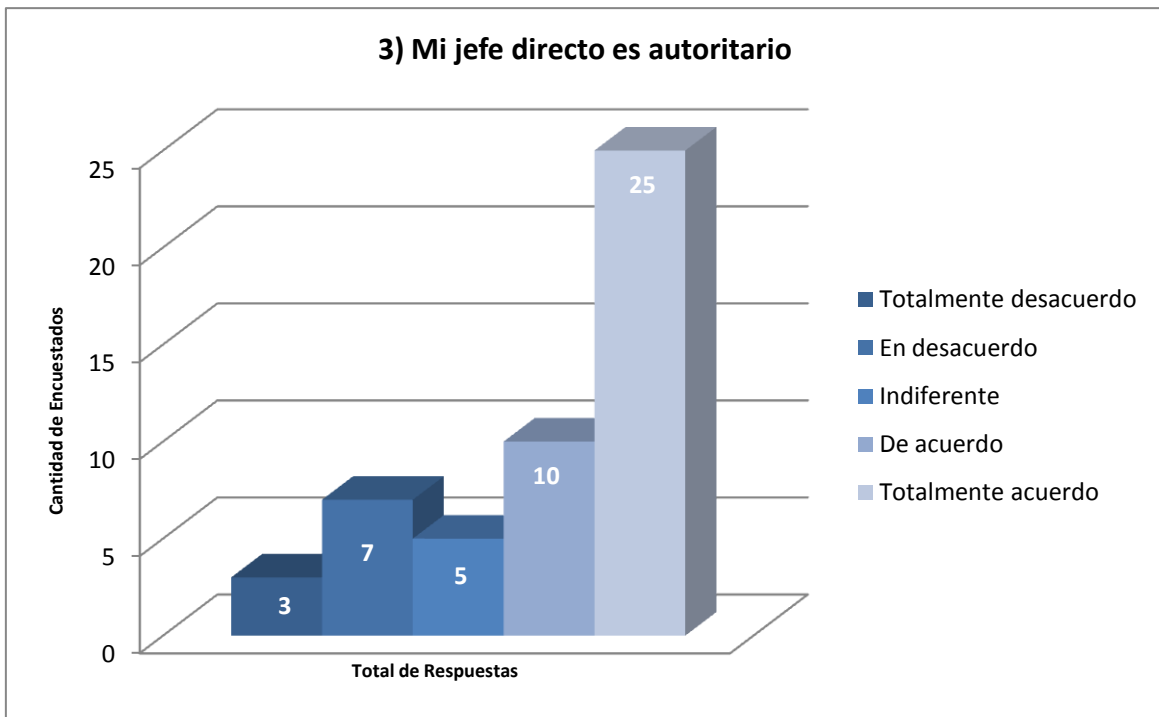
Mediante la gráfica 3.20 se observa que el 6% de los encuestados manifestó una actitud de indiferencia ante la afirmación mostrada.

Tabla 3.14 **Variable:** Liderazgo  
**Indicador:** Percepción autoridad

**3) Mi jefe directo es autoritario**

Respuestas	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente acuerdo
Total	3	7	5	10	25

Gráfica 3.21 **Variable:** Liderazgo  
**Indicador:** Percepción autoridad



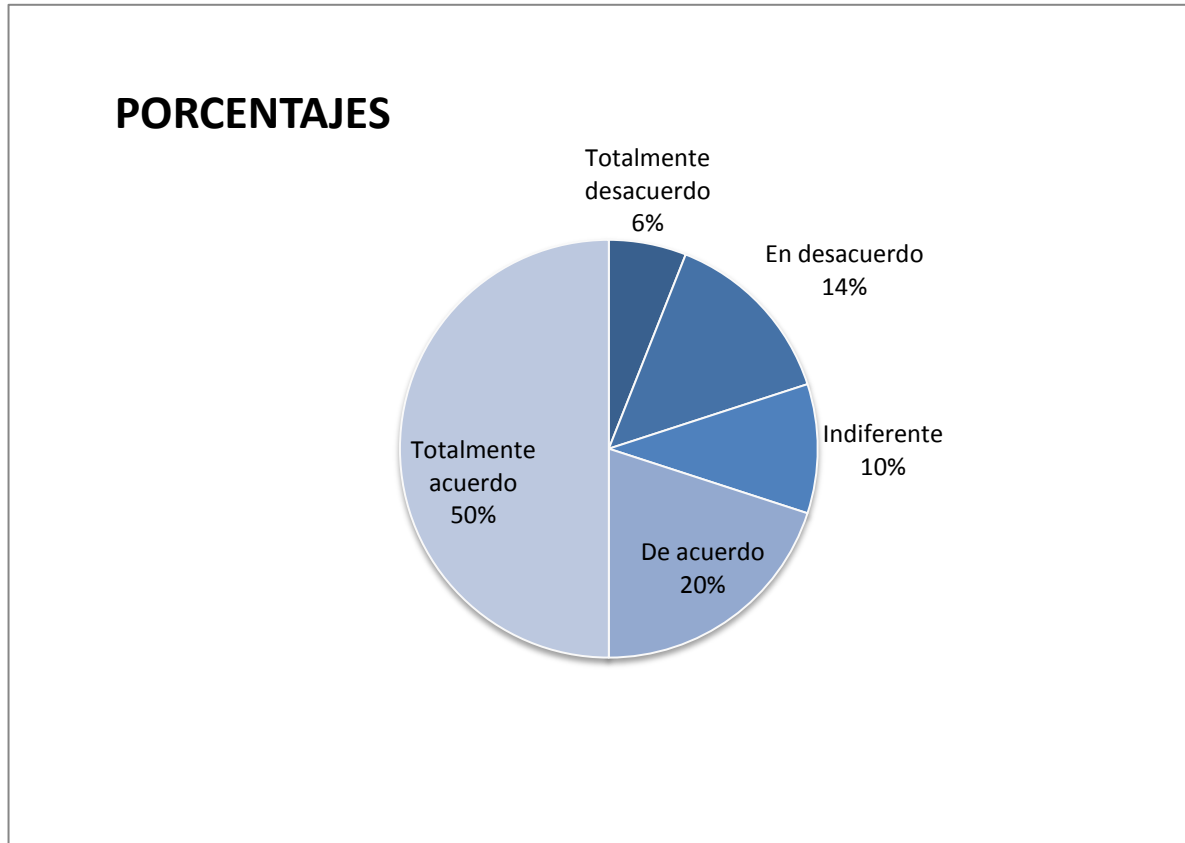
Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 3.14 se puede observar que la moda de las respuestas, se encuentra en la afirmación de estar totalmente de acuerdo con que el superior inmediato es autoritario.

Gráfica 3.22 Percepción autoridad

**Variable:** Liderazgo

**Indicador:** Percepción autoridad



Fuente: Elaboración Propia

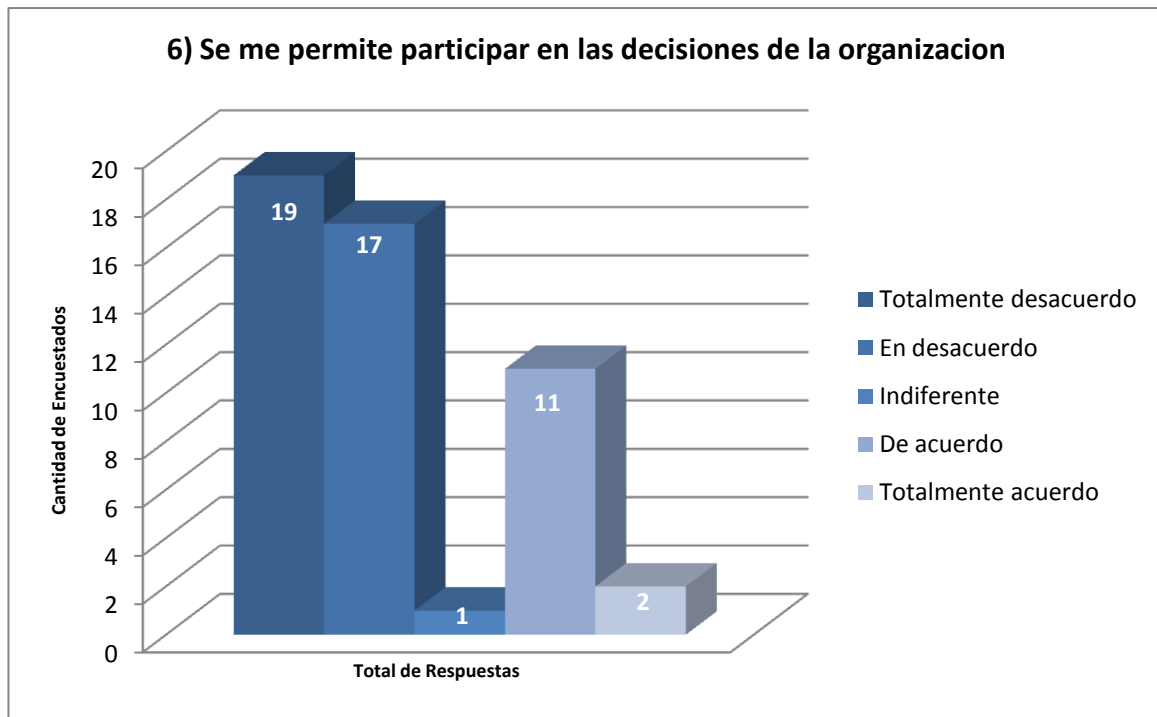
Mediante la gráfica 3.22 se observa que el 50% de los encuestados están de acuerdo en que su jefe es autoritario.

Tabla 3.15 **Variable:** Liderazgo  
**Indicador:** Participación toma de decisiones

**6) Se me permite participar en las decisiones de la organización**

Respuestas	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente acuerdo
Total	19	17	1	11	2

Gráfica 3.23 **Variable:** Liderazgo  
**Indicador:** Participación toma de decisiones



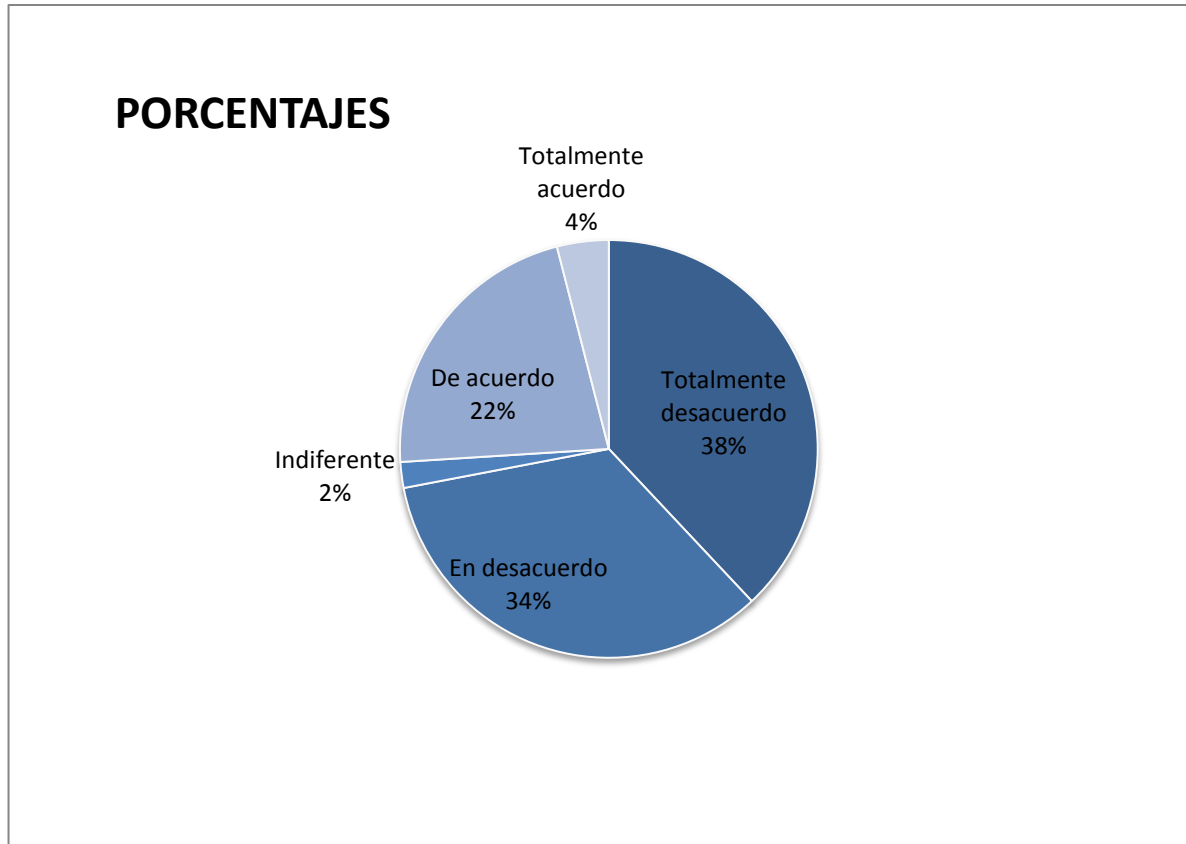
Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 3.15 se puede observar que la moda de las respuestas, se encontró en estar totalmente en desacuerdo con la afirmación de la pregunta.

Gráfica 3.24 Representación en porcentajes

**Variable:** Liderazgo

**Indicador:** Participación toma de decisiones



Fuente: Elaboración Propia

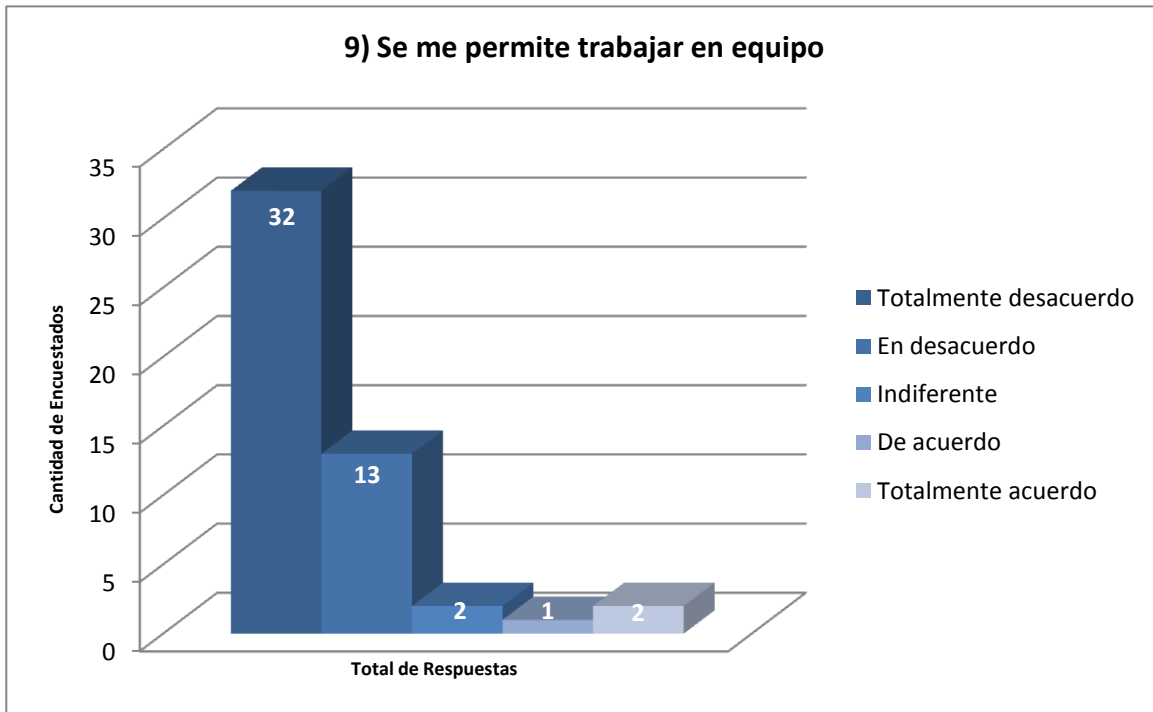
Mediante la gráfica 3.24 se observa que el 38% de los encuestados manifiesta estar en desacuerdo con la afirmación de la pregunta.

Tabla 3.16 **Variable:** Liderazgo  
**Indicador:** Trabajo en equipo

**9) Se me permite trabajar en equipo**

Respuestas	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente acuerdo
Total	32	13	2	1	2

Gráfica 3.25 **Variable:** Liderazgo  
**Indicador:** Trabajo en equipo



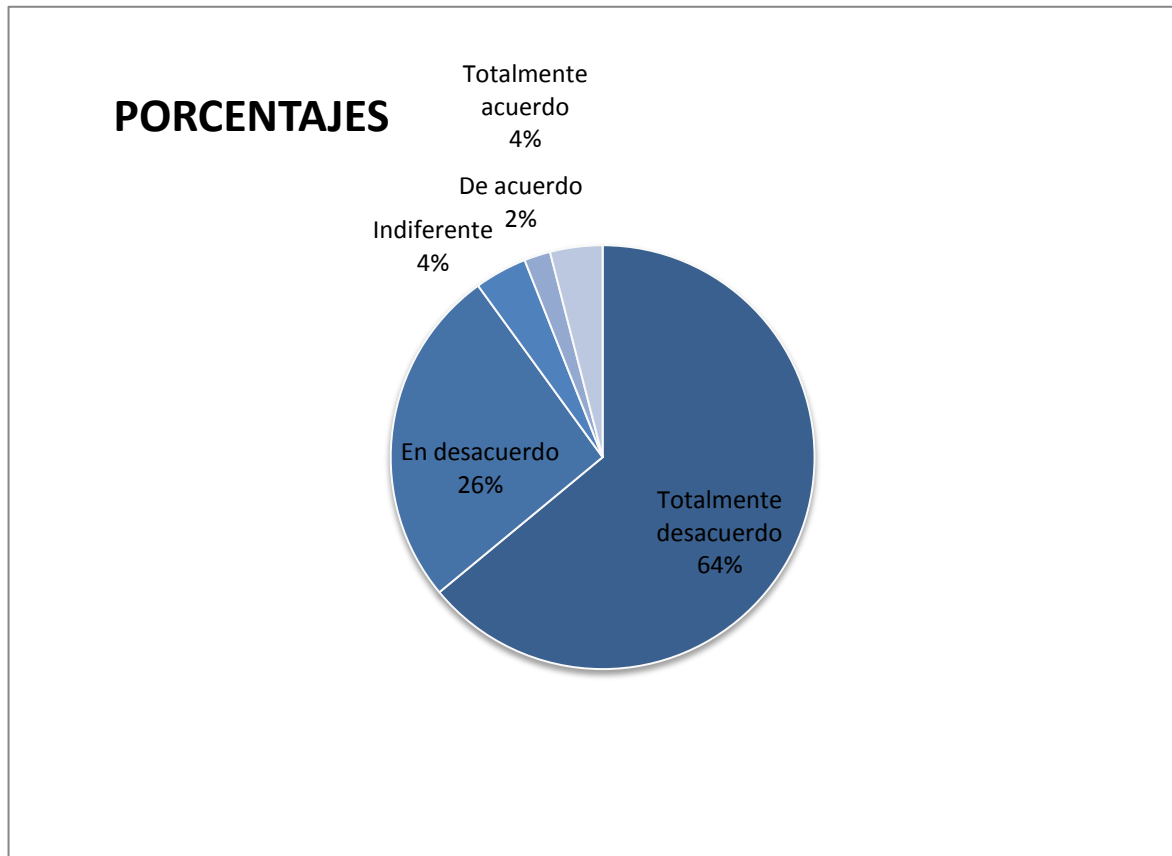
Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 3.16 se puede observar que la moda de las respuestas, se encontró en estar totalmente en desacuerdo con la afirmación de la pregunta.

Gráfica 3.26 Representación en porcentajes

**Variable:** Liderazgo

**Indicador:** Trabajo en equipo



Fuente: Elaboración Propia

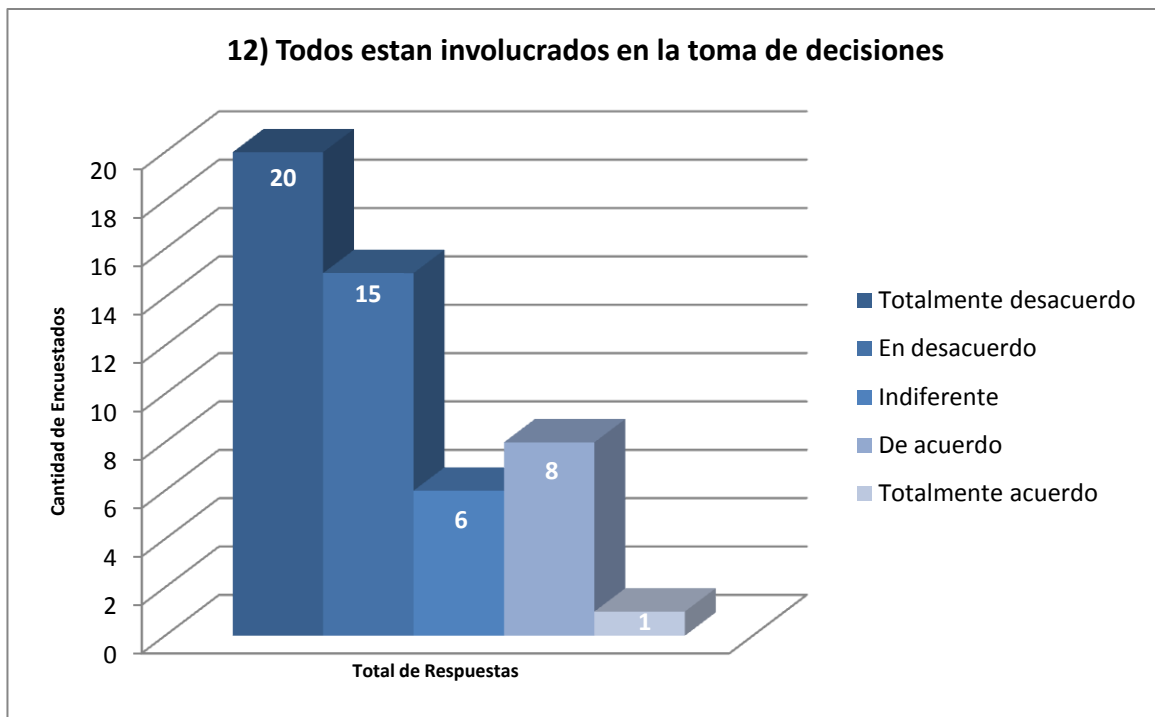
Mediante la gráfica 3.26 se observa que el 64% de las afirmaciones afirma que no se les permite trabajar en equipo.

Tabla 3.17 **Variable:** Liderazgo  
**Indicador:** Nivel toma decisiones

**12) Todos están involucrados en la toma de decisiones**

Respuestas	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente acuerdo
Total	20	15	6	8	1

Gráfica 3.27 **Variable:** Liderazgo  
**Indicador:** Nivel toma decisiones



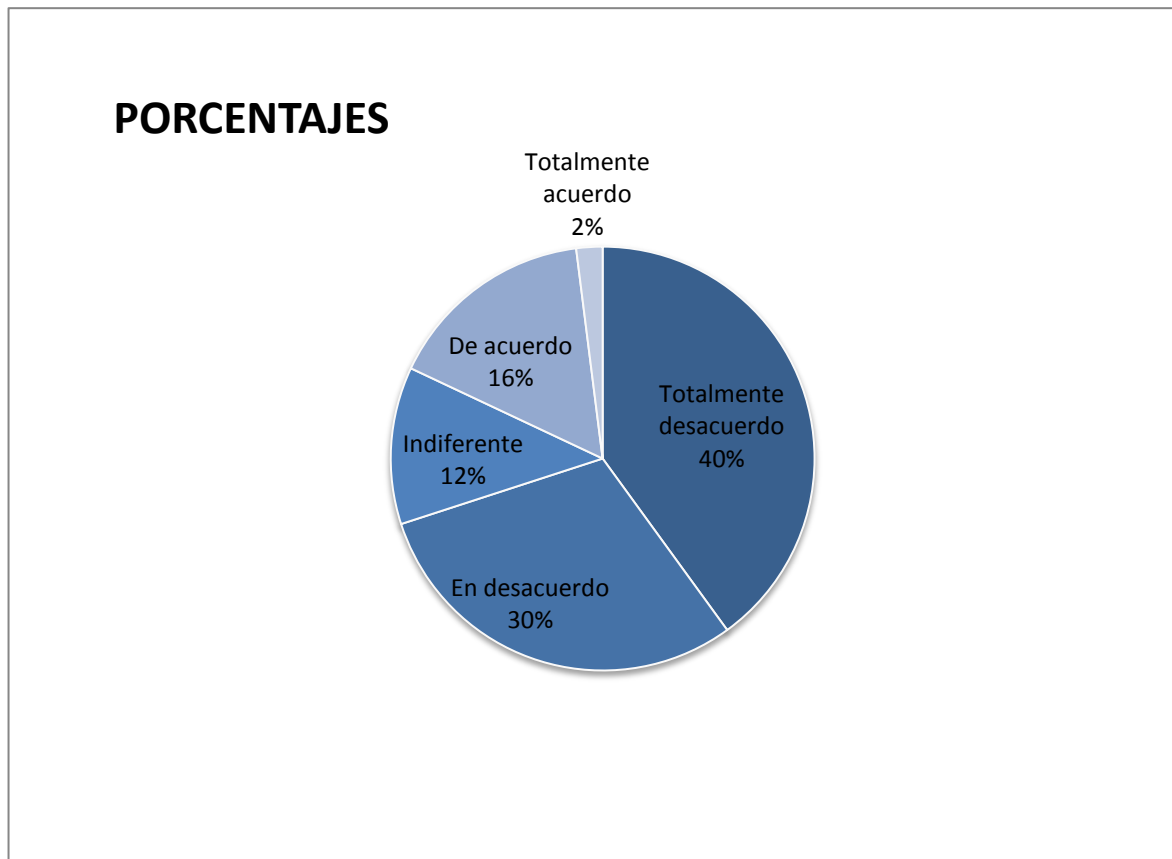
Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 3.17 se puede observar que la moda de las respuestas, se encontró en estar totalmente en desacuerdo con la afirmación de la pregunta.

Gráfica 3.28 Representación en porcentajes

**Variable:** Liderazgo

**Indicador:** Nivel toma decisiones



Fuente: Elaboración Propia

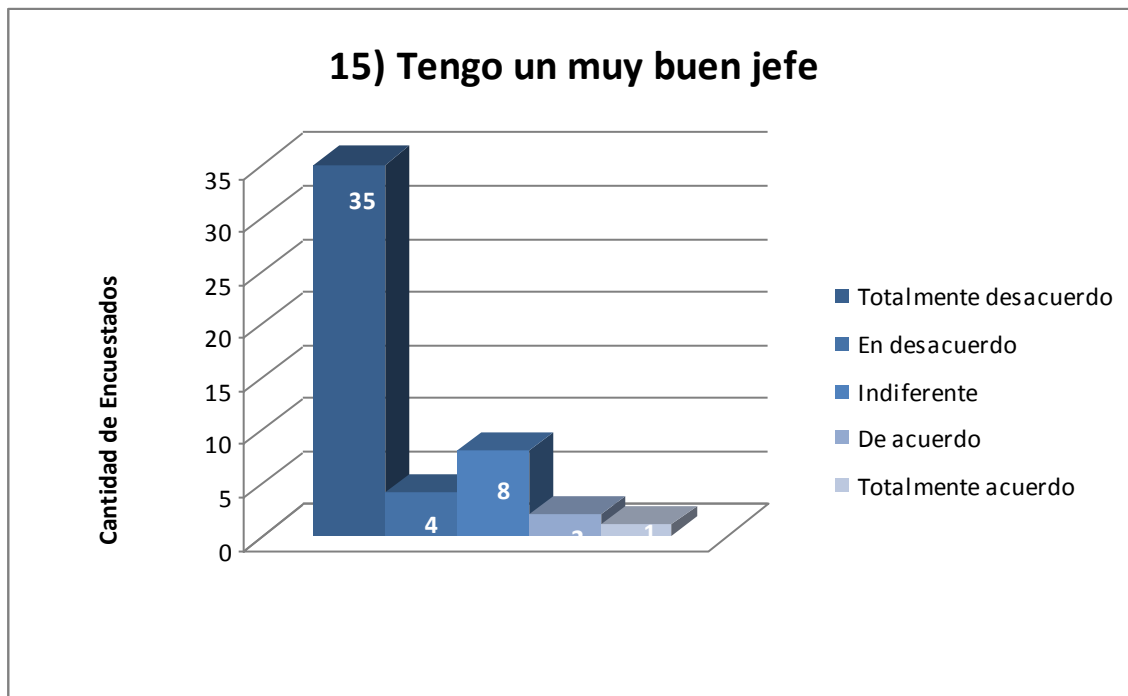
Mediante la gráfica 3.28 se observa que solo el 2% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que todos los empleados están involucrados en la toma de decisiones.

Tabla 3.18 **Variable:** Liderazgo  
**Indicador:** Autoridad

**15) Tengo un muy buen jefe**

Respuestas	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente acuerdo
Total	35	4	8	2	1

Gráfica 3.29 **Variable:** Liderazgo  
**Indicador:** Autoridad



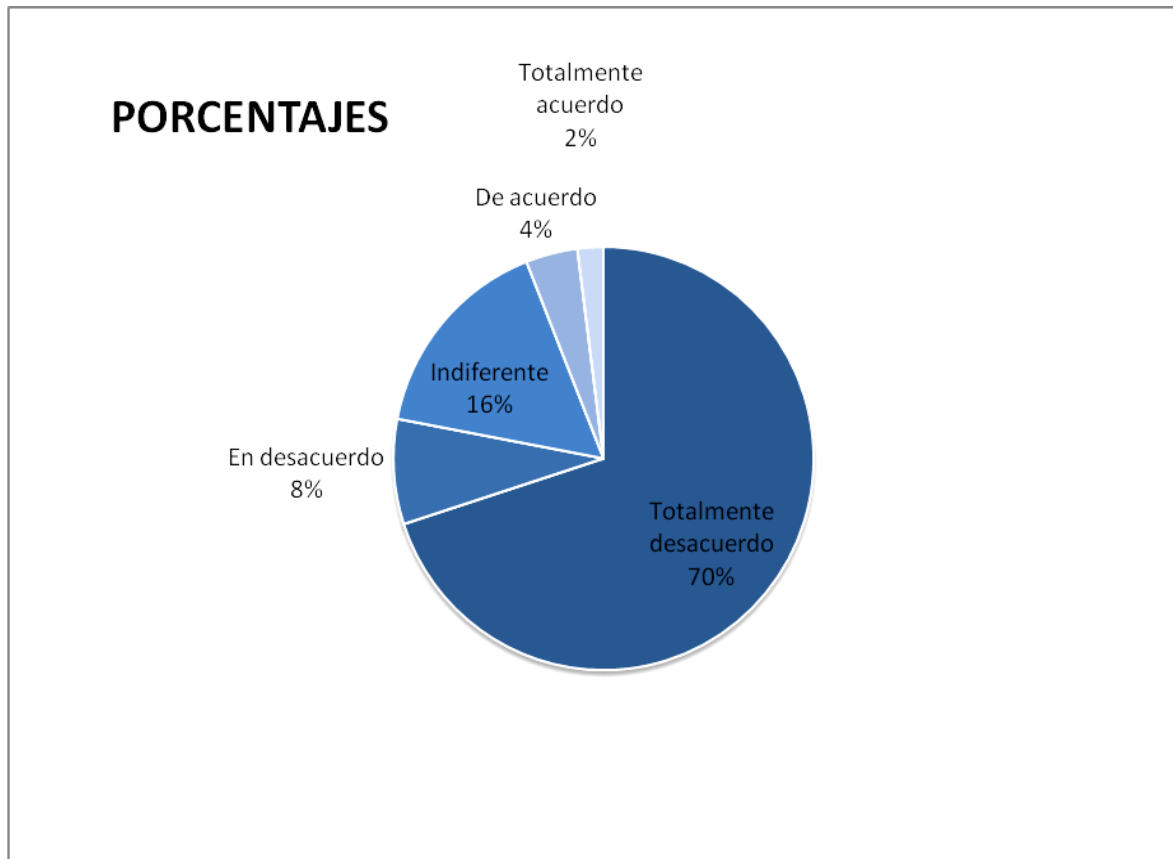
Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 3.18 se puede observar que la moda de las respuestas, se encontró en estar totalmente en desacuerdo con la afirmación de la pregunta.

Gráfica 3.30 Representación en porcentajes

**Variable:** Liderazgo

**Indicador:** Autoridad



Fuente: Elaboración Propia

Mediante la gráfica 3.30 se observa que el 4% de los encuestados está de acuerdo con la calidad de su jefe inmediato.

Tabla 3.19  
**Concentrado general**  
**Porcentajes**

CONCENTRADO-PORCENTAJES POR AFIRMACION						
AFIRMACION	TOTALMENTE DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE ACUERDO	TOTAL
<b>RESISTENCIA AL CAMBIO</b>						
ME GUSTA CONOCER NUEVOS LUGARES	8%	42%	20%	10%	20%	100%
ME LIMITO A SEGUIR LAS REGLAS DE LA ORGANIZACIÓN	10%	20%	10%	16%	44%	100%
ESTOY DISPUESTO A ENFRENTAR NUEVOS RETOS	6%	20%	48%	14%	12%	100%
ME DESAGRADAN LOS CAMBIOS	4%	30%	36%	12%	18%	100%
ME ACOSTUMBRO CON FACILIDAD A UNA SITUACION	34%	20%	10%	14%	22%	100%
<b>COMODIDAD EN EL TRABAJO</b>						
ESTOY SATISFECHO CON MI TRABAJO	42%	18%	24%	4%	12%	100%
EL PAGO POR MI SERVICIO ES BUENO	16%	4%	14%	32%	34%	100%
ME GUSTA LO QUE REALIZO	52%	18%	4%	10%	16%	100%
LOS ESTIMULOS QUE SE ME OFRECEN SON BUENOS	48%	22%	10%	6%	14%	100%
LOS ESTIMULOS QUE SE ME OFRECEN SON MUY MALOS	12%	30%	6%	16%	36%	100%
<b>LIDERAZGO</b>						
MI JEFE DIRECTO ES AUTORITARIO	6%	14%	10%	20%	50%	100%
SE ME PERMITE PARTICIPAR EN LAS DESICIONES DE LA ORGANIZACIÓN	38%	34%	2%	22%	4%	100%
SE ME PERMITE TRABAJAR EN EQUIPO	64%	26%	4%	2%	4%	100%
TODOS ESTAN INVOLUCRADOS EN LA TOMA DE DECISIONES	40%	30%	12%	16%	2%	100%
TENGO UN MUY BUEN JEFE	70%	8%	16%	4%	2%	100%

Fuente: Elaboración Propia.

La tabla 3.19 es un concentrado general de los porcentajes obtenidos mediante las afirmaciones de cada uno de los encuestados. En ella se observa de manera más práctica y concreta el comportamiento de las respuestas.

A continuación se muestra mediante una tabla el concentrado de las respuestas obtenidas en las entrevistas de profundidad, con los cinco directores y el director general de la organización. Se esquematiza cada uno de los conceptos brindados como respuesta por los entrevistados.

Tabla 3.20

Tabla Concentrado de las Respuestas de las Entrevistas de Profundidad.

Dirección General	Mercadotecnia y Ventas	Arquitectura y Diseño	Ingeniería	Producción	Administración
<b>Título del puesto</b>					
Director General	Gerente Mercadotecnia	Gerente Ingeniería	Gerente Logística	Gerente Producción	Gerente Contabilidad
<b>Título del Departamento</b>					
Dirección General	Mercadotecnia y Ventas	Ingeniería	Logística	Producción	Contabilidad
<b>Misión del Puesto</b>					
Supervisión de todas las áreas de la organización.	Planear las actividades de venta de la empresa.	Planear y organizar funciones de ingeniería.	Administrar las compras.	Organizar y dirigir actividades de producción.	Mantener información contable de la operación de empresa.
<b>Tiempo Desempeñando el puesto</b>					
24 años	5 años	6 años	4 años	2 años	10 años
<b>Personas que le Reportan</b>					
48 personas	8 personas	0 personas	1 persona	38 personas	1 persona
<b>Funciones Principales que Realiza</b>					
Asegura la operación de las áreas de la empresa. Supervisa las direcciones. Monitorea acciones de la organización.	Planear actividades de venta. Evaluar planes de políticas de precios. Recabar información del mercado.	Diseña nuevos productos. Realiza órdenes de producción. Calcula la materia prima que se requerirá, para cada proyecto.	Asegurar el suministro de materia prima. Realizar compras. Servir como contacto con proveedores.	Programar Producción. Revisar productos terminados. Instalar producto terminado.	Aplicar principios contables. Formular estados financieros. Verificar contratos.
<b>Diagrama de Flujo de las Actividades del Área</b>					
Se mostro un algoritmo donde se muestran las funciones mencionadas.	Se mostro un algoritmo donde se muestran las funciones mencionadas.	Se mostro un algoritmo donde se muestran las funciones mencionadas.	Se mostro un algoritmo donde se muestran las funciones mencionadas.	Se mostro un algoritmo donde se muestran las funciones mencionadas.	Se mostro un algoritmo donde se muestran las funciones mencionadas.
<b>Diagrama de Flujo de las Actividades de la Organización</b>					
Mostro un esquema que incluía sus actividades interrelacionadas con otras áreas.	Mostro un esquema que incluía sus actividades interrelacionadas con otras áreas.	Mostro un esquema que incluía sus actividades interrelacionadas con otras áreas.	Mostro un esquema que incluía sus actividades interrelacionadas con otras áreas.	Mostro un esquema que incluía sus actividades interrelacionadas con otras áreas.	Mostro un esquema que incluía sus actividades interrelacionadas con otras áreas.

Esta tabla es la representación gráfica de las repuestas obtenidas y servirá de base para la toma de decisiones en cuanto al funcionamiento de la organización y la descripción de los puestos.

### **3.2 Interpretaciones**

De acuerdo al análisis de las variables estudiadas, tomando en cuenta que se buscaba determinar cuál era la percepción de los empleados hacia algunos procesos de la organización. Se logro realizar las siguientes interpretaciones.

Con respecto a la resistencia a las medidas de cambio, se identifico que la mayoría consideran estar en desacuerdo con los posibles cambios que se presentaran, cabe señalar que un promedio de afirmaciones fueron hacia la indiferencia, por lo que se tomara como un nicho de oportunidad el lograr una mayor apertura hacia los cambios. En este sentido es necesario adoptar un capacidad autocritica, que permita un proceso de cambio planeado, que este se encuentre dentro de la cultura y forma del estilo de administrar. Esto se puede lograr mediante la apertura a las recomendaciones y promoviendo una mayor comunicación interdepartamental.

Por otra parte en la percepción de la confortabilidad en el trabajo, más del 50% mostro estar en desacuerdo, con sentirse cómodo en sus labores, por diversas razones tales como; actividades realizadas y los estímulos otorgados. Esto reforzó la creencia de que por la deficiente organización se está creando un ambiente de trabajo muy denso, por lo que se requiere trabajar en el clima de innovación de los miembros de la organización.

Por último, la percepción que se tiene del liderazgo en las diferentes áreas de la organización, se mostro de una manera no muy positiva ya que el 50% de los encuestas afirman estar totalmente de acuerdo con que su jefe inmediato es autoritario.

Las variables antes mencionadas permiten observar cual es la percepción de los integrantes de la organización, hacia algunos procesos de la misma; se manifiestan ciertas inconformidades, por lo que se puede inferir que los aspectos internos de la empresa son los que están influyendo negativamente en la organización. Esto se toma como nicho de oportunidad para realizar las mejoras necesarias, mediante el proceso de reorganización administrativa.

### **3.3 indicadores observados en la entrevista de preguntas abiertas**

Como se menciono anteriormente los indicadores observados en la entrevista de preguntas abiertas fueron el grado de conocimiento que tenían las gerencias de la organización a cerca de las labores que debían desempeñar, el papel que jugaban dentro del proceso productivo y la interrelación con los otros departamentos.

En este sentido mediante las respuestas de los entrevistados se mostro que contaban con un alto nivel de conocimiento sobre las actividades que debían realizar en su área. En algunos casos se dio la duplicidad de funciones y no se contaba con un listado de actividades definido y documentado por a organización.

Por lo que respecta al conocimiento de papel que jugaban dentro del proceso productivo, se determino como nicho de oportunidad ya que también carecían de un algoritmo del proceso documentado y definido formalmente.

## **Capítulo IV. Conclusiones y Recomendaciones**

En el presente capítulo se encuentran las conclusiones de cada una de las variables estudiadas, en los instrumentos utilizados para esta investigación.

### **4.1 Conclusiones**

Como se observa cada una de las preguntas de investigación fueron respondidas con la aplicación de los instrumentos: observación interactiva, encuesta de clima organizacional y las entrevistas de profundidad. Mediante los resultados obtenidos en la observación interactiva se logró determinar un diagrama de flujo de los procesos de la organización, que funcione como guía ante cualquier proyecto y que evite los baches de información.

Ante los resultados obtenidos en la encuesta de clima organizacional se puede afirmar que además de la necesidad de formalización el crecimiento los factores internos fueron el principal causante de tomar la decisión de iniciar el proceso de reorganización, esto aunado al contexto que rodea a la organización. Se determinó que tanto el indicador de resistencia al cambio y el de comodidad en el trabajo son nichos de oportunidad para generar una capacidad autocrítica, para que cualquier proceso de cambio planeado, este integrado a la cultura y forme parte del estilo de administrar. El tipo de cambio depende del tiempo de respuesta de la organización, puede ser reactivo (la organización se ve obligada a adaptarse) y proactivo (se da cuando los administradores hacen modificaciones en la organización), en este caso es reactivo ya que viene originado por el proceso de reorganización administrativa. Por lo que respecta al indicador de comodidad en el trabajo es necesario generar un clima de innovación, que los colaboradores sientan la confianza de realizar propuestas que serán tomadas en cuenta por sus superiores. El indicador de estilo de liderazgo, como se observa en las tablas de análisis, muestra estar muy por debajo del promedio, esto requiere de medidas emergentes para cambiar la percepción que se tiene de la autoridad inmediata y poder lograr un mayor grado de compromiso de los trabajadores.

El grado tan bajo de positividad ante los indicadores analizados con el instrumento de la encuesta de clima organizacional, brinda un panorama más claro de como la falta de una estructura y actividades a realizare definidas crean un clima organizacional adverso e ineficacia laboral.

Por lo que respecta a las entrevistas personales fueron el soporte para la toma de decisiones en relación al tipo de organigrama que debía mostrar la organización, así como para el ajuste de los puestos existentes, la creación de los nuevos y un algoritmo que involucre al total de la organización.

De igual manera los modelos de reorganizaciones administrativas, estudiados y plasmados en el marco teórico, permitieron la creación de un modelo hibrido que se ajustará a las características internas de la organización y su entorno. Ante estas conclusiones es necesario que se delimite un plan de acción para la implantación del modelo de reorganización administrativa obtenido.

## **Capítulo V. Diseño Administrativo “Ventanas Profesionales”**

En base a los estudios realizados en esta investigación y como modelo de reorganización administrativa se diseño lo siguiente:

### **5.1 Modelo de reorganización administrativa**

La Propuesta de modelo de reorganización administrativa obtenida en base a esta investigación, fue elaborada empleando los conceptos que se relacionaran al contexto de la organización, las principales fuentes utilizadas fueron: el modelo del ministerio de planificación nacional y política económica de costa Rica (modelo considerado por la descripción detallada tan explícitamente del modelo de reorganización, además por haber sido implementado en un país de Latinoamérica), el modelo de reorganización propuesto por Franklin (modelo considerado principalmente por que el autor ha realizado diversas investigaciones en México, por lo que conoce el contexto interno y externo de las empresas nacionales, otro de los puntos por que se consideró dicho modelo fue que los conceptos y las técnicas mencionadas están altamente actualizadas) y la metodología requerida para la elaboración del trabajo terminal para la maestría (modelo o método considerado principalmente ya que de no cumplir con los requisitos estipulados en el mismo, no se lograría la aprobación del curso, aunado a esto la metodología solicitada facilita la realización de un trabajo de investigación, al ser breve y sencilla).

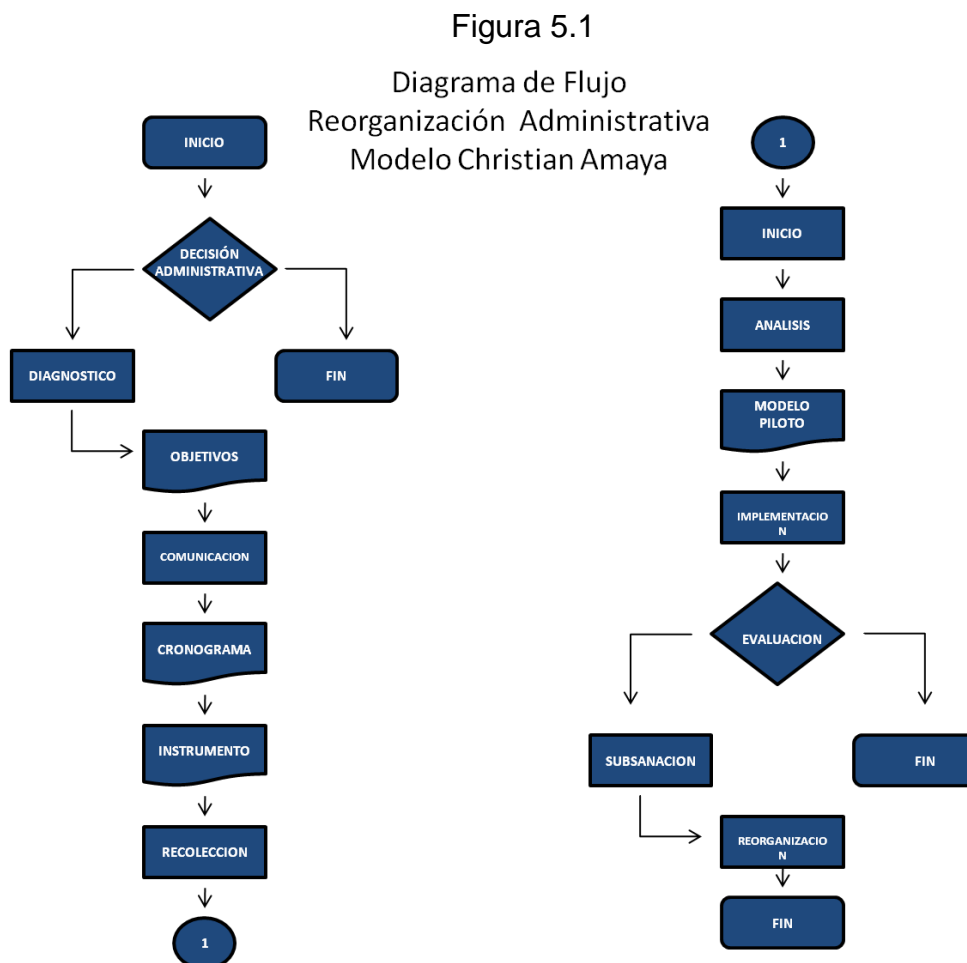
Por lo tanto los pasos del modelo propuesto son los siguientes:

1. Decisión Administrativa.
2. Elaborar diagnostico.
3. Determinación de objetivos General y específicos.
4. Comunicación de la determinación, a los altos mandos de la organización.
5. Elaboración de cronograma de actividades.
6. Determinar instrumento para recolección de información.
7. Recolección de información
8. Análisis de información.

9. Elaboración de modelo piloto, mediante la técnica de análisis de estructuras, (examen detallado del organigrama de una organización para conocer sus componentes, características y comportamientos)
10. Implementación modelo piloto.
11. Evaluación de modelo piloto.
12. Subsanción de aspectos divergentes.
13. Implementación de reorganización.

Todos estos pasos se han venido mostrando y mencionando en la presente investigación.

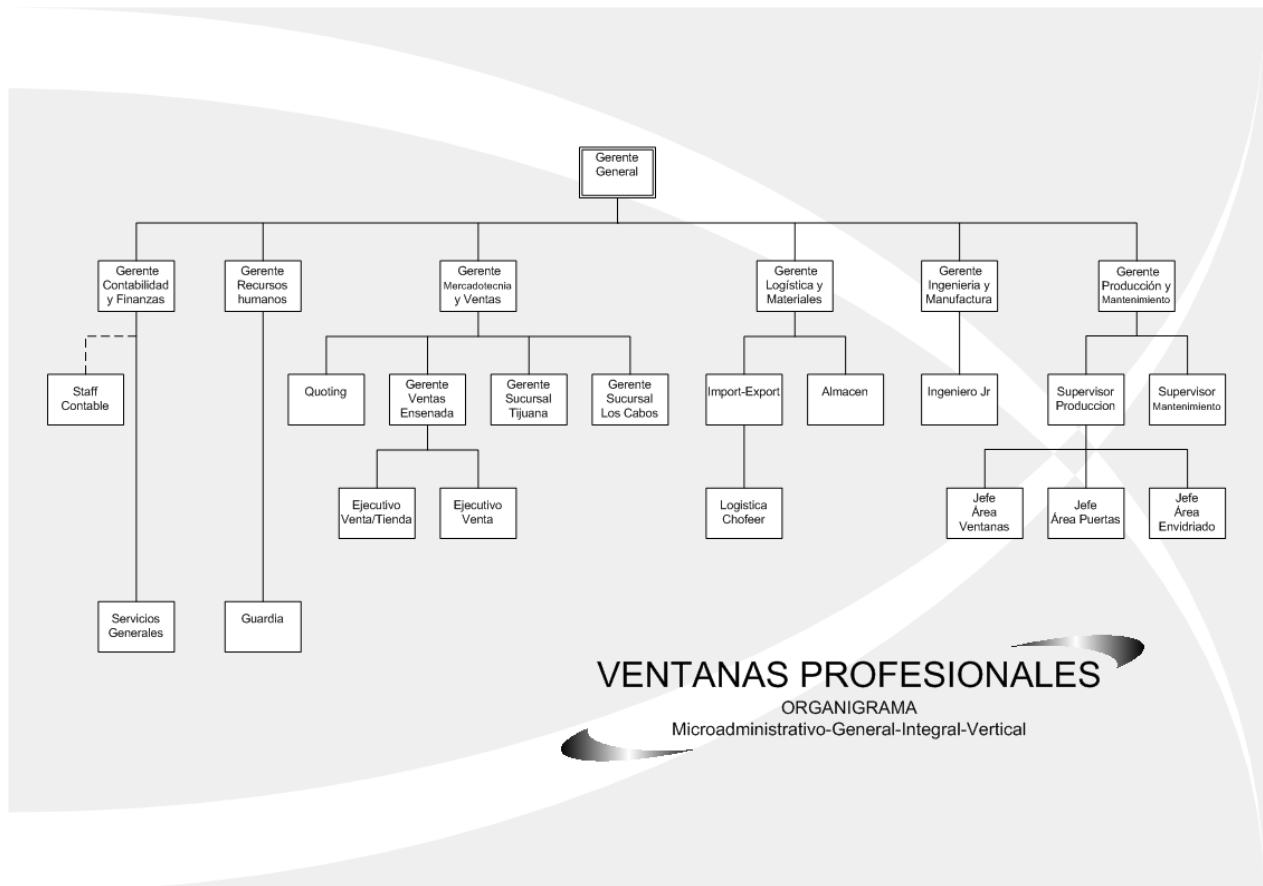
A continuación se muestra dicho modelo esquematizado mediante un diagrama de flujo.



Mediante la elaboración del modelo se determinaron y elaboraron las tres herramientas en las que se basara el modelo de diseño administrativo: organigrama, Descripciones de puesto para cada uno de los elementos del organigrama y algoritmo del proceso productivo de la organización.

## 5.2 Organigrama “Ventanas Profesionales”

Figura 5.2  
Organigrama



Fuente: Elaboración Propia.

En la figura 5.2, se muestra la representación grafica de la estructura de la organización, ya reorganizada administrativamente, este es un organigrama: microadministrativo; por que corresponde a una sola organización, General; ya que contiene información representativa de una organización, Integral; porque es la

representación grafica de todas las unidades administrativas de una organización y Vertical; por que presenta sus unidades ramificadas de arriba hacia abajo (Franklin y Gómez, 2002). Los aspectos de los datos obtenidos que determinaron este diseño fueron que se requería de una estructura sencilla y compacta que permita que la información fluya y permee a todos los niveles de la organización.

### **5.3 descripciones de puesto y funciones**

#### **DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

#### **IDENTIFICACIÓN PUESTO**

**Puesto:** Gerente de Mercadotecnia y Ventas.

**Departamento:** Mercadotecnia y Ventas.

**Reporta a:** Director General.

**Le Reportan:** Gerencia Ventas, Gerencias de Sucursal y Quoting.

#### **MISIÓN DEL PUESTO**

Planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades relacionadas con la Fuerza de venta en la empresa (Prospectar, cotizar, negociar, cobrar y post venta), con la finalidad de generar clientes satisfechos. Sugiere dentro de la mezcla de mercadotecnia la publicidad y promoción adecuada para los objetivos de Ventas, Proporcionar los medios necesarios al personal involucrado en su área, para garantizar el cumplimiento de sus propios objetivos.

#### **FUNCIONES**

- Planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades relacionadas con las ventas (Prospectar, cotizar, negociar, cobrar y post venta) promoción y publicidad para cumplir con los requerimientos del cliente y con los objetivos de la empresa.

- Elaborar, negociar y administrar los objetivos del puesto de su departamento, así como las estrategias y planes de acción para cumplir esos objetivos.
- Diseñar e implementar las estrategias de mercadotecnia para cumplir con los objetivos establecidos.
- Evaluar los planes y las políticas de precio, promoción y distribución, así como su línea de productos para recomendar lo cambios necesarios.
- Recabar y analizar información del mercado y sus tendencias, para determinar las estrategias y modelos para identificar futuros clientes.
- Investigar mercados locales, regionales, nacionales o internacionales para determinar potenciales ventas.
- Mantener una comunicación continúa con su fuerza de venta, con el fin de detectar tendencias en el mercado en cuanto a las necesidades de los consumidores y las estrategias de la competencia.
- Proponer el uso de medios publicitarios específicos de acuerdo a su efectividad.
- Coordinar el cumplimiento de la cuota de ventas establecida, de toda aquella persona que se relacione con estas.
- Diseñar los sistemas de incentivos de ventas.
- Recibir y analizar los reportes informativos de las sucursales y ejecutivos de venta.
- Proporcionar información necesaria para que el Responsable de In & out side Sales, emita cotización.
- Emitir a sucursales, la información que el cliente requiere para que se realice la venta.
- Supervisar y apoyar a su personal en ventas difíciles, (clientes por recomendación).
- Autorizar descuentos especiales, así como las condiciones de pago en ciertas operaciones.

- Basándose en un conocimiento especializado de los productos de la empresa, actuar como un contacto del cliente en cuanto a precios, especificaciones de los productos, servicio de garantía
- Determinar la forma de pago en relación a las políticas de venta y a la negociación realizada con el cliente.
- Coordinar, supervisar y evaluar las actividades de las Gerencias de Sucursal, establecidas por la empresa.

### **FLUJO DE COMUNICACIÓN**

**Rector General:** Vertical.

**Gerencias:** Horizontal.

**Gerente Ventas:** Vertical.

**Gerente de Sucursal:** Vertical.

**Ejecutivo de Ventas:** Vertical.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### IDENTIFICACIÓN PUESTO

**Puesto:** Quoting.

**Departamento:** Mercadotecnia y Ventas.

**Reporta a:** Gerencia de Mercadotecnia.

### MISIÓN DEL PUESTO

Generar las cotizaciones requeridas por; la Gerencia de Mercadotecnia, la interacción directa y telefónica con el cliente, en los tiempos y formas requeridos. Con la finalidad de lograr la satisfacción del cliente y apoyar en el logro de los objetivos de su departamento.

### FUNCIONES

- Formular las cotizaciones requeridas por la Gerencia de Mercadotecnia.
- Formular las cotizaciones requeridas, por la interacción directa y telefónica con los clientes.
- Elaborar los reportes requeridos por la Dirección General, la Gerencia General y la Gerencia de Mercadotecnia.
- Mantener actualizados los archivos de las cotizaciones con copias digitales de cada una de estas.
- Cumplir con los procedimientos y las políticas, específicas del área, establecidas por la Gerencia de Mercadotecnia y la organización.
- Proporcionar soporte técnico en la elaboración de dibujos para pedido de vidrio.
- Elaborar dibujos para pedido de vidrio (previa solicitud de logística y materiales).
- Calcular los descuentos y dibujos para puertas de vidrio en general.

- Brindar soporte técnico en productos de la empresa.

## **FLUJO DE COMUNICACIÓN**

**Gerencia Mercadotecnia:** Vertical.

**Gerente Ventas:** Vertical.

**Gerentes Sucursal:** Vertical.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### IDENTIFICACIÓN PUESTO

**Puesto:** Gerencia de Ingeniería y Manufactura.

**Departamento:** Ingeniería y Manufactura.

**Reporta a:** Director General.

**Le Reportan:** Ingeniero Jr.

### MISIÓN DEL PUESTO

Planear, organizar, dirigir y controlar todas las funciones y actividades de Ingeniería y asesorar el mantenimiento e instalación de maquinaria (lay out de planta, dibujos CAD, diseño de nuevos productos) para asegurar la máxima eficiencia de la operación, la minimización de los costos de producción bajo los estándares más altos de calidad y seguridad.

### FUNCIONES

- Planear, organizar, dirigir y controlar todas las funciones y actividades de Ingeniería (lay out de planta, dibujos CAD, diseño de nuevos productos, cálculo de Bill de materiales) para asegurar la máxima calidad y seguridad de los procesos.
- Elaborar, negociar y administrar los objetivos del puesto de su departamento, así como las estrategias y planes de acción para cumplir esos objetivos.
- Validar y autorizar los procedimientos y los estándares de operación de la función de ingeniería.
- Participar como un miembro integral en el diseño, desarrollo e implementación de nuevos productos.
- Revisar los diseños de ingeniería en cuanto al cumplimiento de los requerimientos del cliente, a los principios de ingeniería y a los estándares de la organización.

- Asesorar a la Gerencia de Producción y Mantenimiento, para la realización de planes y programas de mantenimiento preventivo e instalación de maquinaria.
- Supervisar y coordinar las actividades de la producción y reparación de dados de moldeo y herramientas de corte dentro del tiempo y costo estimado bajo los estándares de calidad.
- Realizar y analizar dibujos preliminares y especificaciones de ingeniería para desarrollar, calcular y verificar las especificaciones, tales como la configuración de piezas, las dimensiones y tolerancias.
- Coordinar con la Gerencia de Mercadotecnia para generar la explosión de materiales.
- Realizar el cálculo de las dimensiones del vidrio para generar, la información necesaria hacia la gerencia de Logística y Materiales.
- Determinar la explosión de materiales y la hace llegar a las gerencias que la requieren (logística y producción).
- Generar las órdenes de trabajo, que se emitirán a la Gerencia de Producción.

### **FLUJO DE COMUNICACIÓN**

**Dirección General:** Vertical.

**Gerencias:** Horizontal.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### IDENTIFICACIÓN PUESTO

**Puesto:** Gerente Producción y Mantenimiento.

**Departamento:** Producción y Mantenimiento.

**Reporta a:** Director General.

**Le Reportan:** Supervisor de Producción y Supervisor Mantenimiento.

### MISIÓN DEL PUESTO

Planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades de producción (cargas de trabajo, instalación, producto terminado en tiempo y forma), provee del mantenimiento preventivo para asegurar que la producción llene los requerimientos del cliente en cuanto a volumen, calidad y costo dentro de los tiempos y márgenes de productividad establecidos en una forma eficiente.

### FUNCIONES

- Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de producción (cargas de trabajo, instalación, producto terminado en tiempo y forma), para cumplir con los requerimientos del cliente en cuanto a volumen, calidad y costo.
- Elaborar, negociar y administrar los objetivos del puesto de su departamento, así como las estrategias y planes de acción para cumplir esos objetivos.
- Dirigir y coordinar las actividades del departamento de producción analizando los pedidos y programas de producción en cuanto a los datos, tales como los tipos, las cantidades y las especificaciones de los productos, así como las fechas programadas de entrega para planear la operación del departamento de acuerdo a las especificaciones de cantidad y calidad.
- Administrar con el apoyo del supervisor todas las actividades de producción aplicando el conocimiento de layout de la planta y las capacidades de producción.

- Validar y autorizar los procedimientos estándares de operación de la Gerencia de producción.
- Responsable directo del programa de producción y de los niveles de eficiencia.
- Responsable de seleccionar, capacitar, desarrollar y actuar como facilitador de su staff.
- Responsable de promover y mantener la armonía interdepartamental.
- Supervisar o evaluar medidas diseñadas para mejorar los métodos de producción, desempeño del equipo y la calidad del producto.
- Desarrollar los planes y programas de mantenimiento preventivo e instalación de maquinaria, mediante la asesoría de la Gerencia de Ingeniería y Manufactura,
- Formular reportes de producción y de fechas de terminación de trabajo a la Dirección General.
- Recibir, planear y ejecutar las órdenes de trabajo emitidas por la Gerencia de Ingeniería y Manufactura.
- Se coordina con la gerencia de Logística y Materiales, para el abastecimiento de los insumos requeridos para producción
- Administrar las actividades del área de instalación, programando fechas y lugares.
- Emitir información hacia la Gerencia de Mercadotecnia, sobre fechas de terminación e instalación de trabajos.

## **FLUJO DE COMUNICACIÓN**

**Dirección General:** Vertical.

**Gerencias:** Horizontal.

**Supervisor de Producción:** Vertical.

**Jefes de Área:** Vertical.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### IDENTIFICACIÓN PUESTO

**Puesto:** Supervisor Producción.

**Departamento:** Producción y Mantenimiento.

**Reporta a:** Gerente Producción y Mantenimiento.

**Le Reportan:** Jefes de áreas de Puertas, Ventanas y Puertas.

### MISIÓN DEL PUESTO

Supervisar y coordinar las actividades del personal que está involucrado en una o más tareas de producción para asegurar el flujo continuo del trabajo así como el cumplimiento de proyectos de acuerdo a las especificaciones de cantidad y calidad, establecidas por la Gerencia del departamento.

### FUNCIONES

- Supervisar y coordinar las actividades del personal que está involucrado en una o más tareas de producción.
- Desarrollar las instrucciones determinadas por el Gerente de Producción y Mantenimiento.
- Analizar y resolver problemas de trabajo o asiste a los trabajadores en resolver problemas del mismo.
- Se encarga de entrenar a los nuevos trabajadores.
- Inspeccionar la maquinaria y equipo para asegurar el cumplimiento de las especificaciones, su operación y su óptima utilización.
- Realizar evaluaciones de desempeño de sus subordinados y recomienda los planes de desarrollo pertinentes

- Recomendar o iniciar acciones de personal, tales como ascensos transferencias, bajas y medidas disciplinarias.
- Apoyar al Gerente del departamento, al estimar, requerir o inspeccionar materiales.

### **FLUJO DE COMUNICACIÓN**

**Gerente Producción y Mantenimiento:** Vertical.

**Jefes de Área:** Vertical.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### IDENTIFICACIÓN PUESTO

**Puesto:** Supervisor Mantenimiento.

**Departamento:** Producción y Mantenimiento.

**Reporta a:** Gerente Producción y Mantenimiento.

### MISIÓN DEL PUESTO

Supervisar y coordinar las actividades del personal que está involucrado en una o más tareas de producción para asegurar el flujo continuo del trabajo así como el cumplimiento de proyectos de acuerdo a las especificaciones de cantidad y calidad, establecidas por la Gerencia del departamento.

### FUNCIONES

- Supervisar y coordinar las actividades del personal que está involucrado en una o más tareas de producción.
- Desarrollar las instrucciones determinadas por el Gerente de Producción y Mantenimiento.
- Analizar y resolver problemas de trabajo o asiste a los trabajadores en resolver problemas del mismo.
- Se encarga de entrenar a los nuevos trabajadores.
- Inspeccionar la maquinaria y equipo para asegurar el cumplimiento de las especificaciones, su operación y su óptima utilización.
- Realizar evaluaciones de desempeño de sus subordinados y recomienda los planes de desarrollo pertinentes
- Recomendar o iniciar acciones de personal, tales como ascensos transferencias, bajas y medidas disciplinarias.

- Apoyar al Gerente del departamento, al estimar, requerir o inspeccionar materiales.

## **FLUJO DE COMUNICACIÓN**

**Gerente Producción y Mantenimiento:** Vertical.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### IDENTIFICACIÓN PUESTO

**Puesto:** Gerencia Logística y Materiales.

**Departamento:** Logística y Materiales.

**Reporta a:** Dirección General.

**Le Reportan:** Import y Export y Almacenista.

### MISIÓN DEL PUESTO

Responsable de la administración de la cadena de suministro para cumplir con las demandas del cliente, (localizar y trasladar materiales y partes entre las áreas de trabajo de la planta, Planear y dirigir el flujo de diversos envíos, siendo responsable del seguimiento de los materiales en tránsito) Administrar en forma efectiva las compras, reduciendo el costo de los materiales y servicios a través de la certificación de una eficiente y económica base de proveedores.

### FUNCIONES

- Asegurar el suministro de materia prima y programa a corto y a largo plazo las necesidades de mantener un nivel óptimo de inventario para cumplir con el programa de la Gerencia de producción.
- Elaborar, negociar y administrar los objetivos del puesto de su departamento, así como las estrategias y planes de acción para cumplir esos objetivos.
- Optimizar la cadena de suministros mediante la evaluación de proveedores. Mantiene proveedores, agentes aduanales y transportistas asegurando que se respeten las políticas, las guías y requerimientos de su departamento y la organización.
- Es responsable de las compras, control de inventarios, almacén, (de materia prima o producto terminado) y de las operaciones de tráfico, incluyendo la tramitación de los documentos de ambas aduanas y ante SECOFI.

- Desarrollar estrategias para asegurar el abasto continuo y oportuno de los materiales y servicios requeridos optimizando su costo total.
- Coordinar la compra de maquinaria y equipo buscando la compra de la tecnología adecuada de proveedores confiables a costos competitivos.
- Coordinar el contacto con proveedores y la negociación de condiciones de costo, tiempo de entrega, así como las especificaciones requeridas. Identificar la necesidad y coordinar acuerdos de suministros de largo plazo. Coordinar y participar en la autorización e implementación de acuerdos, validando su factibilidad legal y financiera.
- Consultar con las Gerencias correspondientes para determinar los materiales faltantes y para informar de la localización, disponibilidad y condición de dichos materiales.
- Comparar las especificaciones de las ordenes de trabajo con el material que se encuentra en las reas de trabajo para verificar que el material que se esté utilizando sea el apropiado.
- Negociar con las líneas de transporte locales y foráneas, así como con las agencias de seguros y especialmente las agencias aduaneras y emite esta información a la Gerencia de Contabilidad y Finanzas para hacer los pagos.
- Supervisar la expedición de importaciones y exportaciones mantiene información actualizada de tarifas de importaciones y exportaciones, licencias y restricciones por parte de las aduanas de México, Estados Unidos y otros países.
- Planear y dirigir la importación, exportación y seguimiento de materiales y productos terminados para cumplir con los requerimientos de la empresa.
- Coordinar las actividades entre los transportistas foráneos y domésticos.
- Supervisar la formulación de la documentación aduanal para la importación y exportación de materiales y productos terminados así como la autorización para los pagos de fletes, almacenista y del agente aduanal americano.

- Recibir lista de materiales de la Gerencia de Ingeniería, para generar las compras de los insumos necesarios.
- Emitir la información requerida a la Gerencia de Producción y Mantenimiento, para que se realice el programa de producción en relación al tiempo de llegada de los insumos.
- Emitir información a la Gerencia de Mercadotecnia, para transmitir información al cliente de cuando se le entregara su producto.

### **FLUJO DE COMUNICACIÓN**

**Dirección General:** Vertical.

**Gerencias:** Horizontal.

**(Almacenista):** Vertical.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### IDENTIFICACIÓN PUESTO

**Puesto:** Gerencia Contabilidad y Finanzas.

**Departamento:** Contabilidad y Finanzas.

**Reporta a:** Dirección General.

**Le Reportan:** Staff Despacho Contable Encargado de Servicios Generales.

### MISIÓN DEL PUESTO

Administrar, las políticas y procedimientos de la empresa relacionados con la custodia de los fondos y otros activos financieros. Se encarga del cobro de cuentas y la emisión de informes periódicos sobre esas actividades. Mantiene información contable y financiera que refleja la operación de la empresa Responsable de la recuperación del cobro de los pagos, buscando reducir las pérdidas por cuentas incobrables. Verifica procesa y programa los pagos a los proveedores de acuerdo a los procedimientos establecido.

### FUNCIONES

- Elaborar negocios y administrar los objetivos y presupuestos de su departamento, así como las estrategias y planes de acción para cumplir esos objetivos
- Analizar las políticas y los procedimientos de cobranza elaborando las recomendaciones correspondientes.
- Aplicar los principios contables para instalar y mantener el sistema de operación de la contabilidad general que proporciona registros de activos, pasivo y transacciones financieras de la empresa.
- Es responsable de la formulación de los estados financieros requeridos, declaraciones del seguro social, infonavit y hacienda y su presentación ante las oficinas respectivas.

- Supervisar la realización de las liquidaciones del personal, controla las transferencias de fondos para los saldos bancarios.
- Verificar contratos, órdenes de compra y comprobantes y supervisa la preparación de reportes.
- Supervisar la `cobranza de clientes morosos y/o cheques devueltos.
- Presentar a los clientes para revisión las facturas originales obteniendo a cambio contra recibos correspondientes.
- Realizar trámites bancarios correspondientes.
- Reportar las razones por las que algunos clientes no hayan efectuado el pago correspondiente.
- Comparar los datos de las facturas de los proveedores contra las ordenes de compra y la documentación de embarque y de entrada de almacén para verificar la exactitud de la facturación y para asegurar la recepción de los artículos, así como los precios y los descuentos aplicables.
- Programar y calcular los pagos a los proveedores en base a las políticas de la empresa.
- Elaborar cheques y preparar las pólizas para la autorización de los pagos a los proveedores.
- Se encarga de la elaboración de la nomina, auxiliado por el Staff contable)
- Se encarga de la elaboración de contratos laborales, así como del archivo de los mismos.
- Emitir información contable ya conciliada al Staff contable para que se genere el cálculo de impuestos cada mes.
- Se coordina con la Gerencia de Logística y Materiales, para generar el pago de los pedidos recibidos.

- Se coordina con la Gerencia de Mercadotecnia para determinar las fechas de cobro y facturación a los clientes.
- Se coordina con las Gerencias de Sucursal Tijuana y Los Cabos para generar la facturación correspondiente

### **FLUJO DE COMUNICACIÓN**

**Dirección General:** Vertical.

**Gerencias:** Horizontal.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### IDENTIFICACIÓN PUESTO

**Puesto:** Gerente de Ventas Ensenada.

**Departamento:** Mercadotecnia.

**Reporta a:** Gerencia de Mercadotecnia.

**Le Reportan:** Ejecutivo Venta y Ejecutivo Venta Tienda

### MISIÓN DEL PUESTO

Organizar, dirigir y controlar diversas actividades de ventas (negociación, entrega, Instalaciones, Servicio al cliente), rigiéndose por las políticas y procedimientos, establecidas por la Gerencia de Mercadotecnia para cumplir con las metas de ventas y rentabilidad de la empresa.

### FUNCIONES

- Participar en el diseño e implementación de planes de venta y programas promocionales para cumplir con los objetivos establecidos.
- Preparar reportes periódicos de ventas, cotizaciones e instalaciones, mostrando sus volúmenes, así como sus ventas potenciales.
- Asesorar a los clientes sobre la instalación, funcionamiento y mantenimiento del producto que se le está vendiendo.
- Analizar la competencia y sus estrategias comunicándose con la Gerencia de Mercadotecnia, para orientar su estrategia central de ventas.
- Puede proponer cambios al producto para que el cliente obtenga una mejor o más eficiente utilización del producto.

- Cumplir con los requerimientos establecidos y las políticas de ventas de la organización.
- Administrar racionalmente los recursos, financieros y tecnológicos adscritos otorgados, de acuerdo con las políticas y procedimientos que, para el efecto, sean aprobados por la Dirección General de la empresa, a través de los manuales correspondientes.
- Realizar la búsqueda en cartera de clientes, mediante las estrategias y métodos definidos en coordinación con la Gerencia de Mercadotecnia.
- Preparar cotizaciones sencillas en base a las especificaciones proporcionadas por el cliente.
- Emitir información a la Gerencia de Mercadotecnia (in & out sales), para que se genere la cotización.
- Presentar al cliente la cotización emitida por el encargado de in & out sales, para realizar la negociación de la misma.
- Cerrar tratos de venta y emite la información (revisión de contrato, fechas de depósito, firma de cotización y condiciones de pago) pertinente a la Gerencia de Mercadotecnia.
- Emitir información a la Gerencia de Mercadotecnia para que esta la pase a a la de Contabilidad y Finanzas para realizar los cobros pertinentes (anticipo, llegada de insumos, finiquito), y así se genere la facturación.

## **FLUJO DE COMUNICACIÓN**

**Gerencia de Mercadotecnia:** Vertical.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### IDENTIFICACIÓN PUESTO

**Puesto:** Gerente Sucursal Tijuana.

**Departamento:** Mercadotecnia.

**Reporta a:** Gerencia de Mercadotecnia.

**Le Reportan:** Ejecutivo venta.

### MISIÓN DEL PUESTO

Planear, organizar, dirigir y controlar diversas actividades de ventas (negociación, entrega, Instalaciones, Servicio al cliente), rigiéndose por las políticas y procedimientos, establecidas por la Gerencia de Mercadotecnia para cumplir con las metas de ventas y rentabilidad de la empresa en una sucursal específica.

### FUNCIONES

- Participar en el diseño e implementación de planes de venta y programas promocionales para cumplir con los objetivos establecidos.
- Preparar reportes periódicos (ventas, cotizaciones, instalaciones) mostrando sus volúmenes de ventas así como sus ventas potenciales.
- Asesorar a los clientes sobre la instalación, funcionamiento y mantenimiento del producto que se le está vendiendo.
- Analizar la competencia y sus estrategias comunicándose con la Gerencia de Mercadotecnia, para orientar su estrategia central de ventas.
- Puede proponer cambios al producto para que el cliente obtenga una mejor o más eficiente utilización del producto.

- Cumplir con los requerimientos establecidos y las políticas de ventas de la organización.
- Administrar racionalmente los recursos, financieros y tecnológicos adscritos a su sucursal, de acuerdo con las políticas y procedimientos que, para el efecto, sean aprobados por la Dirección General de la empresa, a través de los manuales correspondientes.
- Realizar la búsqueda de clientes en su área geográfica, mediante las estrategias y métodos definidos en coordinación con la Gerencia de Mercadotecnia.
- Preparar cotizaciones sencillas en base a las especificaciones proporcionadas por el cliente.
- Emitir información a la Gerencia de Mercadotecnia (in & out sales), para que se genere la cotización.
- Presentar al cliente la cotización emitida por el encargado de in & out sales, para realizar la negociación de la misma.
- Cerrar tratos de venta y emitir la información (revisión de contrato, fechas de depósito, firma de cotización y condiciones de pago) pertinente a la Gerencia de Mercadotecnia.
- Emitir información a la Gerencia de Mercadotecnia para que esta la pase a la de Contabilidad y Finanzas para realizar los cobros pertinentes (anticipo, llegada de insumos, finiquito), y así se genere la facturación.

## **FLUJO DE COMUNICACIÓN**

**Gerencia de Mercadotecnia:** Vertical.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### IDENTIFICACIÓN PUESTO

**Puesto:** Gerente Sucursal Los Cabos.

**Departamento:** Mercadotecnia.

**Reporta a:** Gerencia de Mercadotecnia.

**Le Reportan:** Ejecutivo Venta.

### MISIÓN DEL PUESTO

Planear, organizar, dirigir y controlar diversas actividades de ventas (negociación, entrega, Instalaciones, Servicio al cliente), rigiéndose por las políticas y procedimientos, establecidas por la Gerencia de Mercadotecnia para cumplir con las metas de ventas y rentabilidad de la empresa en una sucursal específica.

### FUNCIONES

- Participar en el diseño e implementación de planes de venta y programas promocionales para cumplir con los objetivos establecidos.
- Preparar reportes periódicos (ventas, cotizaciones, instalaciones) mostrando sus volúmenes de ventas así como sus ventas potenciales.
- Asesorar a los clientes sobre la instalación, funcionamiento y mantenimiento del producto que se está vendiendo.
- Analizar la competencia y sus estrategias comunicándose con la Gerencia de Mercadotecnia, para orientar su estrategia central de ventas.
- Proponer cambios al producto para que el cliente obtenga una mejor o más eficiente utilización del producto.
- Cumplir con los requerimientos establecidos y las políticas de ventas de la organización.

- Administrar racionalmente los recursos, financieros y tecnológicos adscritos a su sucursal, de acuerdo con las políticas y procedimientos que, para el efecto, sean aprobados por la Dirección General de la empresa, a través de los manuales correspondientes.
- Realizar la búsqueda de clientes en su área geográfica, mediante las estrategias y métodos definidos en coordinación con la Gerencia de Mercadotecnia.
- Preparar cotizaciones sencillas en base a las especificaciones proporcionadas por el cliente.
- Emitir información a la Gerencia de Mercadotecnia (in & out sales), para que se genere la cotización.
- Presentar al cliente la cotización emitida por el encargado de in & out sales, para realizar la negociación de la misma.
- Cerrar tratos de venta y emitir la información (revisión de contrato, fechas de depósito, firma de cotización y condiciones de pago) pertinente a la Gerencia de Mercadotecnia.
- Emitir información a la Gerencia de Mercadotecnia para que esta la pase a la de Contabilidad y Finanzas para realizar los cobros pertinentes (anticipo, llegada de insumos, finiquito), y así se genere la facturación.

## **FLUJO DE COMUNICACIÓN**

**Gerencia de Mercadotecnia:** Vertical.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### IDENTIFICACIÓN PUESTO

**Puesto:** Ejecutivo Venta Tienda.

**Departamento:** Mercadotecnia.

**Reporta a:** Gerencia Mercadotecnia.

**Le Reportan:** Vendedor-Repartidor.

### MISIÓN DEL PUESTO

Coordinar todo lo relacionado con las ventas de mercancías dentro de un punto de venta (entregas, instalación), utilizando su conocimiento de los productos, para cumplir con las políticas y objetivos, establecidos por la Gerencia de Mercadotecnia.

### FUNCIONES

- Responsable de implementar las promociones planeadas de acuerdo a los objetivos establecidos.
- Emitir reportes semanales y mensuales a la Gerencia de Mercadotecnia, informando sobre las ventas, cotizaciones e instalaciones realizadas.
- Entrenar, desarrollar y controlar a los vendedores bajo su mando para que estos cumplan con los procedimientos y políticas de ventas de la empresa.
- Mostrar la mercancía, hace sugerencias para cumplir con las necesidades de los consumidores, enfatizando las ventajas de los productos.
- Preparar la nota y factura de ventas. Emite informe a la Gerencia de Contabilidad y Finanzas, con copia para la de Mercadotecnia.
- Coordinar y apoyar en la organización y orden física de la mercancía que se tiene en piso.

- Coordinar y apoyar el levantamiento de inventarios y genera los reportes de los mismos a la Gerencia de Mercadotecnia.

### **FLUJO DE COMUNICACIÓN**

**Gerencia de Mercadotecnia:** Vertical.

**Vendedor-Repartidor:** Vertical

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### IDENTIFICACIÓN PUESTO

**Puesto:** Ejecutivo de Venta.

**Departamento:** Mercadotecnia.

**Reporta a:** Gerencia de Mercadotecnia.

### MISIÓN DEL PUESTO

Asesorar y vender en base a conocimientos especializados, los productos que más se adecuen a las necesidades de sus clientes.

### FUNCIONES

- Asesorar a los clientes sobre la instalación, funcionamiento y mantenimiento del producto que se le está vendiendo.
- Realizar demostraciones para cumplir con las metas de ventas establecidas.
- Emitir información a la Gerencia de Mercadotecnia para que esta solicite a in & out side sales la cotización en base a las especificaciones proporcionadas por el cliente.
- Elaborar reportes requeridos, por la Gerencia de Mercadotecnia.
- Cumplir con los requerimientos establecidos y las políticas de ventas de la organización.
- Implementar las promociones planeadas de acuerdo a los objetivos establecidos.
- Mantener un archivo actualizado de clientes potenciales, utilizando directorios especializados y otras fuentes.

### FLUJO DE COMUNICACIÓN

**Gerencia Mercadotecnia:** Vertical.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### IDENTIFICACIÓN PUESTO

**Puesto:** Almacenista.

**Departamento:** Logística y Materiales.

**Reporta a:** Gerencia Logística y Materiales.

### MISIÓN DEL PUESTO

Controlar el funcionamiento del almacén, recibe, guarda y le da salida a piezas, equipo y otros artículos que se utilizan en el proceso productivo. Recibe, guarda y controla la distribución de herramientas de mano, herramientas de maquinado, moldes y equipo tales como dispositivos de medición.

### FUNCIONES

- Ajustar los inventarios y registros de inventarios, de acuerdo a las transacciones de entradas y salidas de material, mermas y artículos dañados, cambio de localización o pedidos que no se aceptaron.
- Mantener la integridad del almacén mediante auditorias o conteos cíclicos para asegurar que los registros de inventarios en el sistema sean correctos. Notifica a la gerencia de producción y la gerencia de logística y materiales las discrepancias encontradas y realiza los ajustes según corresponda.
- Determinar y mantener el sistema de localización de partes para que puedan encontrarse rápidamente.
- Buscar la forma de minimizar el esfuerzo físico total y en consecuencia el costo de mover los materiales hacia dentro y fuera del almacén.
- Asegurar que el suministro de materiales a las tareas de producción sea oportuno y preciso.

- Responsable de que se cuenten, midan los artículos que entran para verificar la recepción de acuerdo a requisitos o facturas.
- Generar reportes de acuerdo a ciertos criterios. (fechas de localización etc.) para analizar la información, identificar tendencias de problemas potenciales y reportarlo a la gerencia de producción y la gerencia de Logística.
- Recibir guarda y controlar la distribución de herramientas de mano, herramientas de maquinado, moldes y equipo tales como dispositivos de medición.
- Capturar y registra el control de vales de herramientas y-o moldes entregados por los trabajadores.
- Buscar herramientas perdidas o colocadas fuera de su lugar.
- Mantener inventarios (por medio manual o por computadora) y fórmula pedidos según los requerimientos.
- Desempacar y guardar equipo nuevo. Puede colocar etiquetas de identificación o marcarlas utilizando una herramienta especial de marcaje.

### **FLUJO DE COMUNICACIÓN**

**Gerente de Producción:** Vertical.

**Supervisor Producción:** Vertical.

**Gerente Logística y Materiales:** Vertical.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### IDENTIFICACIÓN PUESTO

**Puesto:** Servicios generales.

**Departamento:** Contabilidad y Finanzas.

**Reporta a:** Gerente Contabilidad y Finanzas.

### MISIÓN DEL PUESTO

Proporcionar apoyo a los diferentes departamentos de la organización, en relación a sus necesidades de mensajería en forma local.

### FUNCIONES

- Operar vans o pickups para el apoyo del funcionamiento de la organización, transportando materiales, mercancía, equipo o personal de la empresa, así como diversos encargos.
- Realizar funciones de mensajería.
- Realiza trámites en bancos, oficinas de gobierno, etc.
- Se encarga de la limpieza, lubricación, llenado de tanque de gasolina y reparaciones menores al vehículo asignado, notificando a su Superior cuando se requiera.

### FLUJO DE COMUNICACIÓN

**Gerencias:** Vertical.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### IDENTIFICACIÓN PUESTO

**Puesto:** Gerente de Recursos Humanos.

**Departamento:** Recursos Humanos.

**Reporta a:** Dirección General.

### MISIÓN DEL PUESTO

Proporcionara la Organización los Objetivos, Políticas, Programas y Procedimientos que aseguran la calidad requerida de los empleados dentro de un buen ambiente de trabajo.

### FUNCIONES

- Actuar como parte estratégico en la implementación de la Cultura Organizacional, Diseñando políticas de comunicación organizacional, para informar y motivar al personal.
- Administrar los programas de compensación: analiza y elabora descripciones de puesto requeridas, participa en encuestas de puestos y salarios, analiza la estructura y las políticas salariales, elabora presupuestos salariales para la organización.
- Administrar los servicios al personal tales como: constancias de trabajo, transporte de empleados, servicio de cafetería o comedor, servicios médicos, seguros de vida, seguros de gastos médicos mayores, FONACOT, INFONAVIT, formatos de accidentes del IMSS, beneficios de bajo costo.
- Dirigir y dar seguimiento a las actividades de reclutamiento, selección y contratación de personal de acuerdo a las necesidades de la organización.

- Diseñar programas motivacionales, actividades sociales, culturales recreativas, deportivas y de apoyo a la comunidad, fomenta y mantiene la armonía interdepartamental.
- Elaborar y negociar la implementación de Políticas, procedimientos y programas en cuanto a seguridad e higiene ambiental para cubrir con las disposiciones legales y ofrecer al trabajador un medio ambiente seguro.
- Responsable de que el proceso de capacitación y desarrollo se realice desde su detección de necesidades, diseño e impartición de los programas, evaluación y registro ante la autoridad correspondiente.
- Desarrollar procesos y procedimientos de administración laboral. Tiene la representación Legal de la Organización ante las autoridades correspondientes. Autoriza y puede llevar a cabo las recisiones de personal.
- Elaborar, negociar y administra los objetivos y presupuestos de su Departamento, así como válida y autoriza los procedimientos, estándares de operación de la función de Recursos Humanos.

## **FLUJO DE COMUNICACIÓN**

**Gerencias:** Horizontal.

**Dirección General:** Vertical.

**Guardia Seguridad:** Vertical.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### IDENTIFICACIÓN PUESTO

**Puesto:** Ingeniero Jr.

**Departamento:** Ingeniería y Manufactura.

**Reporta a:** Gerente de Ingeniería y Manufactura.

### MISIÓN DEL PUESTO

Bajo Supervisión indirecta resolver problemas complejos coordinando o ejecutando actividades dentro de su área de especialización de ingeniería, tales como: industrial Eléctrica, Electrónica, mecánica. Auxilia al departamento de ingeniería elaborando y manteniendo planos CAD de Layouts, dibujos de detalles mecánicos, dibujos de vistas múltiples de ensambles.

### FUNCIONES

- Poseer y aplicar una amplia variedad de técnicas, prácticas y procedimientos dentro de su área de especialización que le permite resolver proyectos, problemas complejos que requieren capacidad de análisis e iniciativa con un mínimo de supervisión.
- Mantener los estándares de operación y las políticas de la función de ingeniería de la organización.
- Auxiliar al departamento de ingeniería en el análisis de dibujos preliminares y especificaciones de ingeniería para desarrollar, calcular y verificar las especificaciones, tales como la configuración de los diseños.
- Consultar para determinar las modificaciones al diseño y alimenta la información de edición a la computadora para producir representaciones graficas para su análisis y aprobación.

### FLUJO DE COMUNICACIÓN

**Gerente de Ingeniería y Manufactura:** Vertical.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### IDENTIFICACIÓN PUESTO

**Puesto:** Jefe Área Envidriado.

**Departamento:** Producción y Mantenimiento.

**Reporta a:** Supervisor de Producción.

**Le Reportan:** Personal de línea.

### MISIÓN DEL PUESTO

Auxiliar al supervisor mientras desempeña las mismas tareas que otros trabajadores dentro de la línea de trabajo.

### FUNCIONES

- Asistir al supervisor mientras desempeña las mismas tareas que otros trabajadores dentro de la línea.
- Recibir instrucciones y las especificaciones del trabajo a través del supervisor y las transmite a los trabajadores dentro de la línea.
- Motivar y ayudar a los trabajadores a llenar los estándares de producción.
- Ayudar al supervisor a resolver problemas de trabajo. Las funciones supervisoras a las labores de producción, por lo que no es responsable de las decisiones finales en cuanto a calidad y cantidad de trabajo que se produce o de acciones de personal tales como: transferencias, bajas, ascensos y medidas disciplinarias.
- Mantener los procedimientos estándares de operación de la función de producción.

### FLUJO DE COMUNICACIÓN

**Supervisor de Producción:** Vertical.

**Jefes de Área:** Horizontal.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### IDENTIFICACIÓN PUESTO

**Puesto:** Jefe Área Ventanas.

**Departamento:** Producción y Mantenimiento.

**Reporta a:** Supervisor de Producción.

**Le Reportan:** Personal de línea.

### MISIÓN DEL PUESTO

Auxiliar al supervisor mientras desempeña las mismas tareas que otros trabajadores dentro de la línea de trabajo.

### FUNCIONES

- Asistir al supervisor mientras desempeña las mismas tareas que otros trabajadores dentro de la línea.
- Recibir instrucciones y las especificaciones del trabajo a través del supervisor y las transmite a los trabajadores dentro de la línea.
- Motivar y ayudar a los trabajadores a llenar los estándares de producción.
- Ayudar al supervisor a resolver problemas de trabajo. Las funciones supervisoras a las labores de producción, por lo que no es responsable de las decisiones finales en cuanto a calidad y cantidad de trabajo que se produce o de acciones de personal tales como: transferencias, bajas, ascensos y medidas disciplinarias.
- Mantener los procedimientos estándares de operación de la función de producción.

### FLUJO DE COMUNICACIÓN

**Supervisor de Producción:** Vertical.

**Jefes de Área:** Horizontal.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### IDENTIFICACIÓN PUESTO

**Puesto:** Jefe Área Puertas.

**Departamento:** Producción y Mantenimiento.

**Reporta a:** Supervisor de Producción.

**Le Reportan:** Personal de línea.

### MISIÓN DEL PUESTO

Auxiliar al supervisor mientras desempeña las mismas tareas que otros trabajadores dentro de la línea de trabajo.

### FUNCIONES

- Asistir al supervisor mientras desempeña las mismas tareas que otros trabajadores dentro de la línea.
- Recibir instrucciones y las especificaciones del trabajo a través del supervisor y las transmite a los trabajadores dentro de la línea.
- Motivar y ayudar a los trabajadores a llenar los estándares de producción.
- Ayudar al supervisor a resolver problemas de trabajo. Las funciones supervisoras a las labores de producción, por lo que no es responsable de las decisiones finales en cuanto a calidad y cantidad de trabajo que se produce o de acciones de personal tales como: transferencias, bajas, ascensos y medidas disciplinarias.
- Mantener los procedimientos estándares de operación de la función de producción.

### FLUJO DE COMUNICACIÓN

**Supervisor de Producción:** Vertical.

**Jefes de Área:** Horizontal.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### IDENTIFICACIÓN PUESTO

**Puesto:** Import y Export.

**Departamento:** Logística y Materiales.

**Reporta a:** Gerente de Logística y Materiales.

**Le Reportan:** Almacenista.

### MISIÓN DEL PUESTO

Responsable de planear y desarrollar métodos y procedimientos, así como dirigir el flujo eficiente de materiales y productos terminados desde y hacia la planta cumpliendo con los requerimientos aduanales de México, Estados Unidos y otros países.

### FUNCIONES

- Dirigir la programación de envíos y notifica a los Departamentos involucrados o a los Clientes de las fechas de arribo.
- Negociar con las líneas de transporte Locales y Foráneas, así como con las agencias de seguros y especialmente las Agencias Aduaneras y Autoriza los pagos.
- Supervisar el seguimiento de materiales en tránsito y dirige investigaciones para determinar la causa de daños, faltantes o sobrecargos de fletes y seguros.
- Supervisar la expeditación de importaciones y exportaciones y mantiene información actualizada de tarifas de importaciones y exportaciones, licencias y restricciones por parte de las aduanas de México y Estados Unidos.
- Ayudar a formular los programas de maquil ante SECOFI, genera y presenta repotes obligatorios en la Secretaria de Hacienda.
- Responsable e la veracidad, cumplimiento del sistema de tráfico, cumplimiento de normas aduaneras de México, EE.UU.

- Preparar y administrar los objetivos y los presupuestos de su departamento, así como válida y autoriza los procedimientos, estándares de operación

### **FLUJO DE COMUNICACIÓN**

**Gerente de Logística y Materiales:** Vertical.

**Almacenista:** Vertical.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### IDENTIFICACIÓN PUESTO

**Puesto:** Chofer de Logística.

**Departamento:** Logística y Materiales.

**Reporta a:** Import y Export.

### MISIÓN DEL PUESTO

Operar semi-trailers para transportar carga, por lo que requiere que tenga experiencia y licencia de chofer tanto en México, así como en E.U., así como conocimiento de las leyes y reglamentos de transito.

### FUNCIONES

- Operar semi trailers, para transportar carga, por lo que requiere que tenga experiencia y licencia de chofer tanto en México, como en E.U., así como conocimiento de las leyes y reglamentos de transito.
- Supervisar y verificar la carga y descarga del vehículo.
- Responsable de la limpieza, lubricación, y reparaciones menores de la unidad.
- Requiere que tenga conocimientos de trámites aduanales y buenas relaciones entre el personal de ambas aduanas.

### FLUJO DE COMUNICACIÓN

**Import y Export:** vertical.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### IDENTIFICACIÓN PUESTO

**Puesto:** Director General.

**Departamento:** Dirección General.

**Le Reportan:** Gerencias de; contabilidad y Finanzas, Recursos Humanos, Logística y Materiales, Mercadotecnia, Ingeniería y Manufactura, Producción y Mantenimiento.

### MISIÓN DEL PUESTO

Responsable principal de los resultados finales de toda la organización.

### FUNCIONES

- Responsable principal sobre todos los resultados finales de la organización. Establece los objetivos y estrategias que determinaran el rumbo de la organización.
- Elaborar y administrar los objetivos y presupuestos de la empresa, así como las estrategias y planes de acción para cumplir esos objetivos. Valida y autoriza los procedimientos estándares de operación de la empresa.
- Determinar la ejecución de las políticas administrativas de la organización a través de las gerencias subordinadas.
- Asegurar la optima operación de las áreas funcionales de la empresa, como son: mercadotecnia, producción, finanzas, materiales, ingeniería, producción y recursos humanos.
- Con una orientación hacia el cliente, planear y dirigir la operación de la empresa para desarrollar nuevos mercados y obtener un volumen de ventas y una posición competitiva en el mercado.
- Responsable de seleccionar, capacitar, motivar, desarrollar y actuar como facilitador de su staff. Responsable de fomentar y mantener una armonía interdepartamental.

- Representa a la empresa en asociaciones industriales, para desarrollar una aceptación de la misma, así como detectar situaciones o tendencias que puedan afectar a la empresa.

## **FLUJO DE COMUNICACIÓN**

**Gerencias:** Vertical.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### IDENTIFICACIÓN PUESTO

**Puesto:** Staff Contable.

**Departamento:** Contabilidad y Finanzas.

**Reporta a:** Gerencia de Contabilidad y Finanzas.

### MISIÓN DEL PUESTO

Mantener información contable y financiera que refleja la operación de la empresa y que ayudaran en la toma de decisiones.

### FUNCIONES

- Aplicar los principios contables para instalar y mantener el sistema de operación de la contabilidad que proporciona registros de activos, pasivos y tracciones financieras de la empresa.
- Mantener la contabilidad y los registros en actividades de teneduría de libros, como registro de desembolsos, gastos y pagos de impuestos o en mantener los controles contables sobre inventarios y compras.
- Es responsable de la formulación de los estados financieros requeridos, declaraciones del seguro social, infonavit y hacienda y su representación ante las oficinas respectivas.
- Supervisar la realización de las liquidaciones de personal, controla las transferencias de fondos para los saldos bancarios.
- Verificar contratos, órdenes de compra y comprobantes y supervisa la preparación de reportes.

### FLUJO DE COMUNICACIÓN

**Gerencia de Contabilidad:** Vertical.

## **DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

### **IDENTIFICACIÓN PUESTO**

Puesto: Guardia.

Departamento: Recursos Humanos.

Reporta a: Gerencia de Recursos humanos.

### **MISIÓN DEL PUESTO**

Realizar las actividades de protección, orden y resguardo dentro de la empresa, para cumplir con los procedimientos y políticas de la empresa.

### **FUNCIONES**

- Vigilar que se apliquen las políticas y procedimientos de protección y resguardo.
- Detectar riesgos de seguridad y elaborar reportes de irregularidades encontradas y problemas a su jefe inmediato.
- Realizar el control de estacionamientos, recolección de basura y en la entrada y salida de camiones de transporte.
- Realizar actividades de vigilancia de la empresa.
- Controlar el acceso y el tiempo de llegada y salida de los trabajadores, efectúa procesos de revisión a empleados y visitantes.
- Llevar a cabo rondines de vigilancia de acuerdo al programa establecido, (cerrar y-o abrir acceso, encender y-o apagar luces o equipo)
- Revisar identificación de los empleados y permisos de migración vigentes de visitantes extranjeros dentro de la empresa.
- Revisar la salida de unidades de la empresa, anotando la hora, combustible y el nombre de la persona que la maneja.

- Revisar información de los empleados y permisos de migración vigentes de visitantes extranjeros dentro de la empresa.

## **FLUJO DE COMUNICACIÓN**

**Gerente Producción:** Vertical.

**Coordinador Administrativo:** Vertical

**Dirección General:** Vertical

### **5.4 Algoritmo y diagrama de flujo del proceso de “Ventanas Profesionales”**

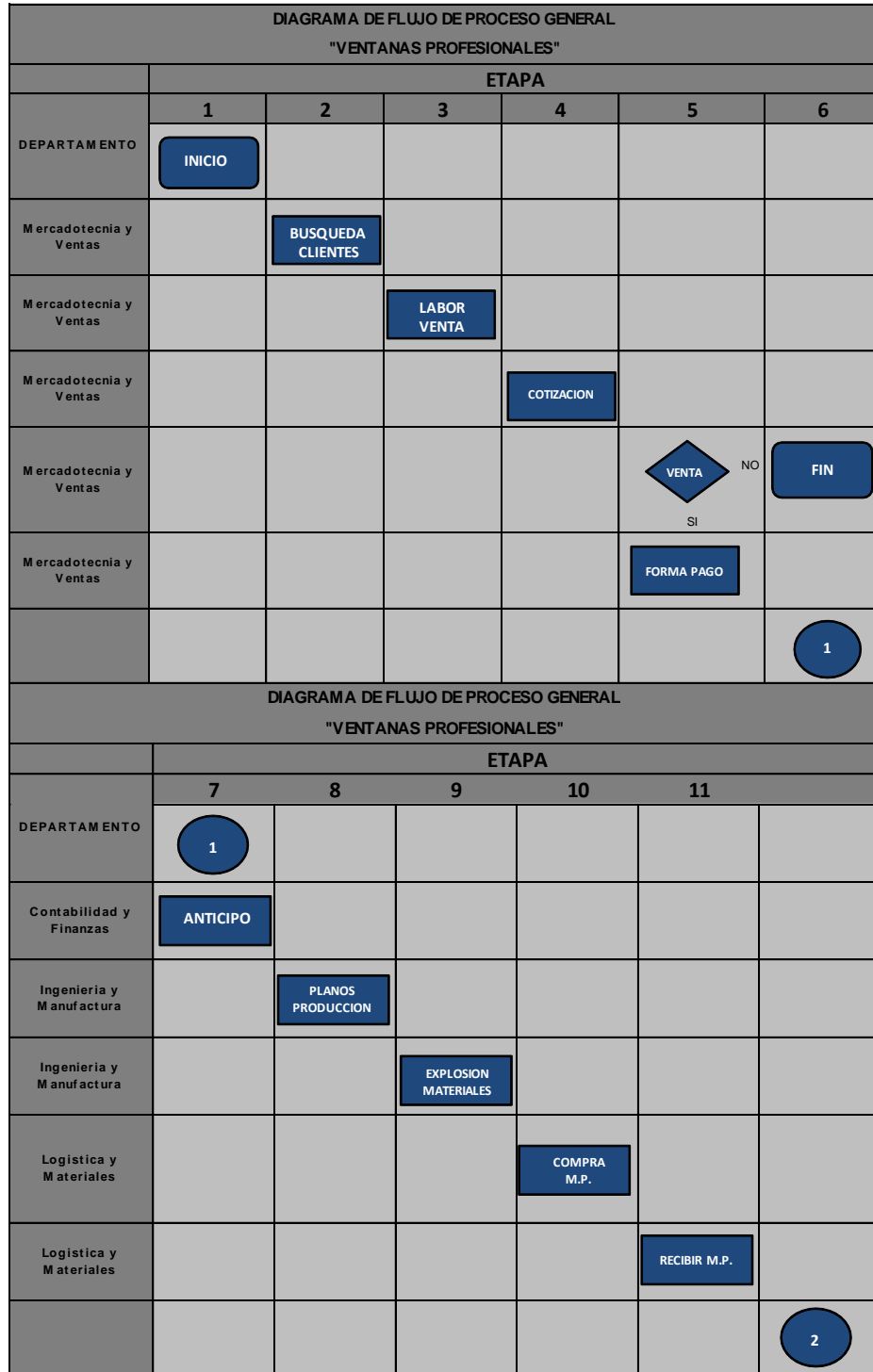
Se elaboro un algoritmo del proceso organizacional, como respuesta a las entrevistas personales ya que en ellas se mostro el grado de desconocimiento del papel que cada gerente tenia dentro de la organización.

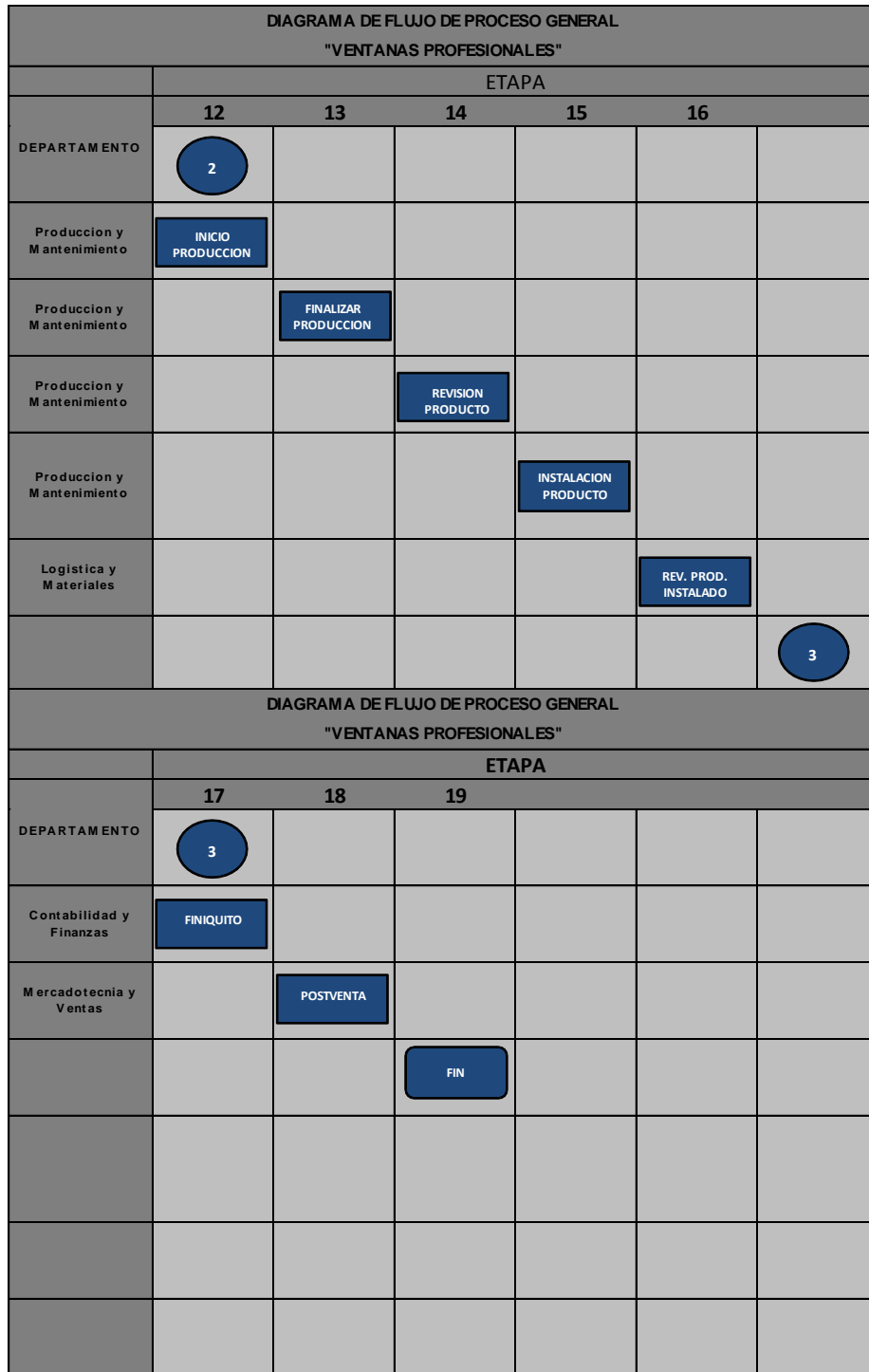
1. Realizar búsqueda de clientes.
2. Realizar labor de venta.
3. Elaborar cotización.
4. Determinar forma de pago.
5. Realizar primer cobro (anticipo).
6. Elaborar planos para producción.
7. Realizar compra de materia prima.
8. Recibir materia prima.
9. Iniciar producción.
10. Concluir producción.
11. Revisión del producto.
12. Instalación del producto.
13. Revisión del producto instalado.
14. Realizar segundo cobro (finiquito).
15. Realizar postventa.

Este es el algoritmo determinado para cada una de las ventas y por lo tanto procesos productivos de la organización.

A continuación se muestra dicho algoritmo esquematizado mediante un diagrama de flujo de proceso, que servirá como base para la realización de cada proyecto de la organización, ya que en él se muestran las etapas del proceso y el departamento que interviene en cada una de ellas.

Figura 5.3 Diagrama de flujo proceso general "Ventanas profesionales"





### 5.5 Investigaciones futuras

Como ya se ha mencionado este estudio únicamente determinaría el modelo de reorganización adecuado para una fábrica de puertas y ventanas de vidrio y aluminio, por lo que se recomienda que en futuras investigaciones que pretendan implementar el modelo se tomen en cuenta las siguientes consideraciones.

Es importante considerar las estimaciones de costos ya que las propuestas de cambios estructurales afectan los presupuestos basados en la organización, ya que modifican el número de unidades administrativas en el organigrama, con la consecuente reducción o ampliación del número de puestos y plazas destinados a cada área. (Franklin, 2009).

Para efectos de reducción de personal se debe revisar: al ley federal del trabajo, contrato colectivo de trabajo y otras disposiciones aplicables (Franklin, 2009).

Así mismo sería positivo tomar como base este trabajo para desarrollar un modelo de reorganización administrativa, que se adecue a las características de las empresas locales. Lo anterior ayudara a lograr mayor eficiencia en los proceso de la organización, así como en su organigrama.

**Anexo I**  
**ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL**  
**Universidad Autónoma de Baja California**  
**Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales**

Encuesta dirigida a los Trabajadores de una Fábrica de Puertas y Ventanas de Aluminio, en la ciudad de Ensenada, con el propósito de obtener información para la elaboración de un trabajo terminal a nivel maestría.

Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en la experiencia de trabajo, por lo tanto **no hay respuestas correctas ni incorrectas.**

**La escala utilizada es la siguiente:**

<b>Totalmente acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente desacuerdo</b>
<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

Fecha: \_\_\_\_\_

Sexo: M\_\_ F\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Escolaridad: \_\_\_\_\_

1) Me gusta conocer nuevos lugares. ( )

<b>Totalmente acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente desacuerdo</b>
<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

2) Estoy satisfecho con mi trabajo. ( )

<b>Totalmente acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente desacuerdo</b>
<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

3) Mi jefe directo es autoritario. ( )

Totalmente acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo
5	4	3	2	1

4) Me limito a seguir las reglas de la organización ( )

Totalmente acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo
5	4	3	2	1

5) El pago que se hace por mi servicio es bueno. ( )

Totalmente acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo
5	4	3	2	1

6) Se me permite participar en las decisiones de la organización. ( )

Totalmente acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo
5	4	3	2	1

7) Estoy dispuesto a enfrentar nuevos retos. ( )

Totalmente acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo
5	4	3	2	1

8) Me gusta lo que realizo. ( )

Totalmente acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo
5	4	3	2	1

9) Se me permite trabajar en equipo. ( )

Totalmente acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo
5	4	3	2	1

10) Me desagradan los cambios. ( )

Totalmente acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo
5	4	3	2	1

11) Los estímulos que se me ofrecen son buenos. ( )

Totalmente acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo
5	4	3	2	1

12) Todos están involucrados en la toma de decisiones. ( )

Totalmente acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo
5	4	3	2	1

13) Me acostumbro con facilidad a una situación. ( )

Totalmente acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo
5	4	3	2	1

14) los estímulos que se me ofrecen son muy malos. ( )

Totalmente acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo
5	4	3	2	1

15) Tengo un muy buen jefe. ( )

Totalmente acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo
5	4	3	2	1

# CUESTIONARIO DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Universidad Autónoma de Baja California  
Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales

Cuestionario dirigido al Segundo Nivel en el Organigrama de una Fábrica de Puertas y Ventanas de Aluminio, en la ciudad de Ensenada, con el propósito de obtener información para la elaboración de un trabajo terminal a nivel maestría.

<b>Cuestionario p/ Descripción de Puesto</b>			
Titulo del Puesto:		Fecha:	
Titulo del Departamento:			
Misión del Puesto:			
Tiempo Desempeñando el puesto:			
Personas que le Reportan:			
Funciones Principales que Realiza:			
<b>Diagrama de Flujo de las Actividades de su Área</b>			
<b>Diagrama de Flujo de las Actividades de la Organización</b>			

## Referencias

### Entrevistas

Cardona, Carlos. Director general y propietario de ventanas profesionales. Entrevista realizada el 7 de marzo del 2008 en Ensenada, Baja California.

### Libros y Artículos

Bateman, T. y Snell, S. (2004). *Una ventaja competitiva*. México: McGraw Hill.

Bueno Campos, E. (2007). *Organización de empresas. Estructura, Procesos y Modelos*. (2ª ed.) Madrid: Pirámide.

Cabanas, C. y Guillen, M. (2010) *Universia Business Review. Modelo de reorganización administrativa de Galletas Fontaneda y United Biscuits*, 005, 46-55.

De la Cerda, J. y Núñez, F. (2008) *La administración en desarrollo: hacia una nueva gestión administrativa en México y Latinoamérica*. México: Diana

Dessler, G. (1999a). *Administración de recursos humanos* (5ª ed.) México: McGraw Hill.

Dessler, G. (1999b). *Administración de personal* (6ª ed). México: McGraw Hill.

Draft, R. (2007). *Teoría y diseño organizacional* (9ª. ed). México: Thomson.

Franklin, E. (2009). *Organización de Empresas*. México: McGraw-Hill.

Franklin, E. y Gómez, G. (2002). *Organización y Métodos: Un Enfoque Competitivo*. México: McGraw-Hill.

Galbraith, J. (2003a). *Designing the Global Corporation: Diseñando la corporación global*. Editorial Jossey-Bass.

Galbraith, J. (2003b). *Otra reorganización? Que esperar y que evitar*. [en línea].

Disponible en:

<http://knowledge.wharton.upenn.edu/articles.cfm?catid=2&articleid=811&homepage=yes> [2008,1 de junio].

Gobierno de Baja California (2009). *El ingreso por capital de las ciudades y diferencias en los estados*, [en línea]. México: Gobierno de Baja California. Disponible en: [www.bajacalifornia.gob.mx/sds/ing\\_capital\\_ciudades.htm](http://www.bajacalifornia.gob.mx/sds/ing_capital_ciudades.htm) [2009, 3 de septiembre].

Grupo Evemarina (2006, enero). *Modelo de reorganización administrativa de Grupo Evemarina*, [en línea]. España. Disponible en: [http://www.hosteltur.com/32462\\_grupo-evemarina-reorganiza-su-estructura-directiva.html](http://www.hosteltur.com/32462_grupo-evemarina-reorganiza-su-estructura-directiva.html) [2009, 04 diciembre].

Hampton, D. (2004). *Administración*. (3a. ed). México: McGraw Hill.

Hernández, R. Fernández, C y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*, (3ª. ed.) México: McGraw Hill.

Hitt, M., Ireland, R., Hoskisson, R. (2004). *Administración Estratégica, Competitividad y Concepto de Globalización* (5ta Ed.) México: Thomson.

Labrado, M. (2000). *Misiones y responsabilidades de los puestos de trabajo* (2ª. ed). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Mitecnologico (2008, 04 de diciembre), *Clima organizacional* [en línea]. Baja California, México: Disponible en: <http://www.mitecnologico.com/Main/ClimaOrganizacional>[2009, 06 de enero].

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2011, enero).

*Reorganización administrativa*, [en línea]. Disponible en:

[http://www.mideplan.go.cr/component/option.com\\_docman?task,doc\\_view/gide197/](http://www.mideplan.go.cr/component/option.com_docman?task,doc_view/gide197/)

[2011, 29 de enero].

Municipio de Ensenada (2009). *Las características poblacionales y de mercado con las que cuenta la sede de la empresa de estudio*, [en línea] México: municipio de Ensenada

Baja California. Disponible en: <http://www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/bajacalifornia/municipios/02009b.htm> [2009, 5 abril].

Puerto de Ensenada (2009). *El área turística una de las principales actividades que corresponden al puerto*, [en línea] México: municipio de Ensenada Baja California.

Disponible en:

[http://www.puertoensenada.com.mx/presentaciones/boletines/junio09/art\\_4.htm](http://www.puertoensenada.com.mx/presentaciones/boletines/junio09/art_4.htm) [2009, 31 agosto].

O`Toole, J. (2006) *El liderazgo del cambio*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Ventanas profesionales (2008). Estructura organizacional de la empresa objeto de estudio. [en línea]. Ensenada BC., México. Disponible en: <http://www.rhinowd.com.mx/> [2008, 5 agosto].

