

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



TESIS

REDISEÑO ORGANIZACIONAL: CASO DE ESTUDIO EHSI

Para obtener el grado de:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:
LIC. ISIS CISNEROS OCAMPO

Director de Tesis:
DRA. LUCÍA ELIZABETH ALGRÁVEZ URANGA

Mexicali, Baja California, México

abril de 2016

A mis padres

Por su apoyo incondicional y consejo en cada momento de mi vida. Por ser quienes me dieron la vida, los amo.

A mis abuelos

Que siempre han estado presentes en todo momento y han podido ser partícipes de todos mis logros.

A mi familia

A todas aquellas personas que considero mi familia, me faltarían hojas para poder nombrarlos a todos y describir todos los momentos de apoyo que he recibido de cada uno de ustedes, gracias.

A mi amor

Por todas las noches de desvelo que pasaste a mi lado y el amor incondicional que siempre me has brindado.

A mis amigos

Por éstos años de bonita amistad que perdurarán por muchos años más.

Agradecimientos

Agradezco a la vida por permitirme vivir y ver finalizado un logro más de mi lista de expectativas futuras. A la Dra. Lucía Algrávez por su ayuda incondicional y asesoría en todo momento, por guiarme en los periodos en que me encontraba perdida y por alentarme a desarrollar un trabajo de calidad.

Al CONACYT por brindarme el apoyo de la beca y la oportunidad de poder cursar la maestría y a mis maestros, que gracias a ellos pude aprender un poco más dentro del mar del conocimiento.

Y con especial aprecio agradezco al Ing. Héctor Gómez por haberme brindado la oportunidad de desarrollar mi tesis profesional en EHSI, por el apoyo, el tiempo y las facilidades que me fueron otorgadas por la empresa.

Gracias.

RESUMEN

Las empresas en la actualidad deben optimizar sus recursos a través de estrategias para enfrentar las fuerzas del entorno externo, pero también se hace necesario conciliar las fuerzas del entorno interno que determinan el funcionamiento de los procesos gerenciales que les permiten ser competitivas.

En este caso de estudio se analizaron los determinantes organizacionales, se realizó el análisis de los componentes del diseño organizacional y la evaluación de las condiciones organizacionales de la empresa EHSI, para ofrecer información que sustentara la propuesta de un rediseño estructural óptimo.

Los sujetos de estudio fueran todos los trabajadores de la empresa, en todos los niveles, áreas y puestos. El método utilizado fue una investigación descriptiva con enfoques cuantitativo y cualitativo, por medio de la aplicación de un cuestionario diagnóstico, un cuestionario para el análisis de puestos y la ejecución de un diagnóstico administrativo a toda la organización.

La realización de este estudio permitió determinar por medio de los hallazgos, el impacto que presentan los determinantes estructurales y contextuales en la organización, la carencia de la formalización en los procesos y la necesidad de aplicar un rediseño organizacional propuesto para generar cambios que permitan a la empresa ser más eficaz y eficiente.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
Antecedentes	1
Planteamiento del problema	2
Objetivo general.....	2
Objetivos específicos	2
Justificación	3
Preguntas de investigación	3
Alcances y limitaciones	3
Glosario de términos	4
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO.....	5
Las pequeñas y medianas empresas en México	5
Teoría organizacional	9
Teoría de sistemas	11
Teoría de sistemas aplicada a las organizaciones.....	11
Subsistemas organizacionales.....	13
La organización.....	14
Organigrama	15
Organización informal y formal	16
Fundamentos básicos.....	16
Diseño organizacional.....	17
Dimensiones del diseño organizacional.....	19
La estructura organizacional	21
Alternativas para el diseño de la organización.....	23

Bases para la departamentalización	24
Bases combinadas para la departamentalización	26
Reestructuración.....	28
CAPÍTULO II METODOLOGÍA.....	31
Marco espacial y temporal	32
Sujetos y población.....	32
Métodos	32
Procedimiento	33
CAPÍTULO III RESULTADOS	35
Estudio general	35
Misión	35
Visión.....	35
Giro.....	35
Filosofía	35
Valores	35
Política de calidad.....	35
Análisis de los factores internos y externos	36
Fortalezas.....	36
Oportunidades.....	36
Debilidades.....	36
Amenazas.....	36
Relación entre estrategia y estructura organizacional	37
Análisis estructural.....	37
Organigrama	37
Descripciones de puesto.....	39

Verificación de los puestos	40
Análisis de las dimensiones estructurales	42
Análisis de las dimensiones contextuales	43
CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	46
Conclusiones	46
Recomendaciones	47
PROPUESTA	48
ANEXOS	55

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Clasificación de las MiPYMES por número de empleados.....	6
Tabla 2 Funciones esenciales de la organización	13
Tabla 3 Comparativo de la importancia de las organizaciones	17
Tabla 4 Tipos de agrupamiento departamental	24
Tabla 5 Fortalezas y debilidades de la departamentalización	25
Tabla 6 Fortalezas y debilidades de la estructura divisional	25
Tabla 7 Fortalezas y debilidades de las bases funcionales de producto.....	26
Tabla 8 Fortalezas y debilidades de reingeniería	27
Tabla 9 Fortalezas y debilidades del outsourcing	27

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Las PYMES en Baja California.....	9
Figura 2 Sistema del ciclo de operación de una empresa.....	12
Figura 3 Variables del diseño de Mintzberg	18
Figura 4 Lineamientos técnicos respecto a la estructura de organización	29
Figura 5 Organigrama 1	38
Figura 6 Organigrama 2	38
Figura 7 Organigrama 3	38
Figura 8 Propuesta de estructura organizacional.....	48
Figura 9 Propuesta del departamento de ventas	49
Figura 10 Propuesta del departamento de almacén	49
Figura 11 Propuesta del departamento de compras	49
Figura 12 Propuesta del departamento de contabilidad.....	50
Figura 13 Propuesta de formato de descripción de puestos	51

LISTADO DE ANEXOS

Anexo 1 Cuestionario 1: Descripción de puestos	55
Anexo 2 Cuestionario 2: Entrevista	63
Anexo 3 Cuestionario 3: Diagnóstico administrativo	64
Anexo 4 Análisis de puestos	74
Anexo 5 Diagnóstico administrativo	80

INTRODUCCIÓN

Las empresas en la actualidad deben optimizar sus recursos a través de diferentes estrategias para enfrentar las fuerzas del entorno externo, pero también se hace necesario conciliar las fuerzas del entorno interno que determinan el funcionamiento de los procesos gerenciales que les permiten ser competitivas.

Conforme las empresas se enfrentan a la globalización es evidente que surgen más oportunidades para crecer, pero es necesario que algunos puestos, estructuras y sistemas tradicionales cambien para enfrentar a los ambientes turbulentos.

Antecedentes

La empresa Equipos, Herramientas y Seguridad Industrial referida como EHSI para aplicación práctica en este documento, se encuentra situada en la colonia Industrial en la ciudad de Mexicali Baja California. Se desenvuelve en el giro comercial mayorista, dedicándose a la compra/venta de insumos industriales diversos, equipos de seguridad y protección personal. Adicionalmente, nace un proyecto alterno de suministro de uniformes y camisetas para serigrafía y bordado.

La empresa es una PYME familiar que cuenta con 50 empleados y busca que cada miembro de la organización forme parte de la familia comprometida con la calidad humana y de servicio, responsable del progreso y la superación de sus integrantes para así lograr mantenerse como empresa líder en el ramo de proveeduría de insumos industriales y asesoría técnica especializada.

Cuenta con una estructura organizacional que no se ha actualizado en muchos años, no existe un manual administrativo y el diseño organizacional se ha implementado de manera fortuita de acuerdo a las necesidades que se presentan. La empresa EHSI fue creciendo con una definición de puestos de acuerdo a las necesidades que surgían en el momento y que por su tamaño no implicaban un impacto directo en su desarrollo; actualmente cuenta con un organigrama que no representa la realidad de su estructura y con empleados que no tienen establecida una función o puesto y se encargan de realizar cualquier actividad que se requiera.

Las decisiones son centralizadas y no se cuenta con las áreas gerenciales necesarias para un correcto funcionamiento; no hay departamentos funcionales ni mandos medios encargados de supervisión; faltan reglamentos y normas de comportamiento; existe una falta de control en los inventarios y una carga excesiva de trabajo y; no existen objetivos establecidos en el corto, mediano o largo plazo. Existe un desconocimiento de la misión, visión y valores de la empresa donde no se respeta el seguimiento de los procedimientos y éstos son aprendidos empíricamente.

Planteamiento del problema

Analizar las estructura y su diseño, e involucrar a las personas y a los grupos de trabajo en el proceso del diseño organizacional, será útil para eficientar un proceso de reestructuración.

El problema se define como: ¿analizar los determinantes de la organización y el diseño organizacional de la empresa EHSI ofrecerá información para proponer un rediseño estructural óptimo?

Objetivo general

- Proponer un rediseño estructural óptimo a través del estudio y análisis de los determinantes de la organización y del diseño organizacional, que permita a la empresa realizar sus procesos de manera eficiente que contribuya al crecimiento del personal y de la organización de manera conjunta.

Objetivos específicos

- 1) Analizar los determinantes de la organización.
- 2) Analizar los componentes del diseño organizacional.
- 3) Evaluar las condiciones organizacionales de la empresa EHSI.
- 4) Proponer un rediseño organizacional que atienda el desempeño y la eficiencia de la empresa.

Justificación

El interés personal por desarrollar esta investigación es analizar el diseño estructural actual de la empresa que contemple la optimización de los recursos, procesos y resultados. Además el estudio considera algunas aportaciones como las siguientes:

- La aplicación de un diagnóstico que permite obtener información para la gestión administrativa siguiendo las aportaciones de la teoría organizacional.
- La aplicación teórica que de ésta se desprende, ya que los fundamentos teóricos de la investigación tienen como base fuentes actuales dentro del conocimiento administrativo.
- El análisis ofrece información que puede ser utilizada en el estudio de soluciones a problemas organizacionales.

Preguntas de investigación

Referente práctico.

1. ¿Cuáles determinantes estructurales y contextuales de la estructura de la empresa están afectando a la empresa?
2. ¿Cuáles son las características del diseño organizacional actual de la empresa?

Referente teórico - metodológico.

1. ¿Los resultados del estudio apoyan los principales fundamentos teóricos y hallazgos empíricos de la investigación?

Alcances y limitaciones

La investigación se llevará a cabo en la empresa EHSI, ubicada en la colonia industrial en Mexicali, Baja California y comprende el periodo de febrero de 2014 a diciembre de 2015. Las limitaciones que se esperan son respecto a la veracidad de los datos ofrecidos por los sujetos, previéndose esta situación con la doble verificación de los datos.

Glosario de términos

Organización: entidad que tiene una finalidad definida, personas o integrantes y alguna estructura deliberada.

Estructura: conjunto de elementos que crean un sistema formal donde se definen las tareas y las relaciones de jerarquía, comunicación y autoridad para lograr de la manera más efectiva el logro de las metas y objetivos de la organización.

Reestructuración: implicara modificar, integral o parcialmente, el modelo de organigrama formal autorizado, así como sus elementos complementarios (funciones, plantilla de plazas, presupuesto y, en su caso, programas de trabajo).

Estructuración organizacional: el diseño del organigrama formal, funciones y plantilla de plazas necesarias para que opere una entidad.

Competitividad: La capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población.

Diagnostico administrativo: Estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental conocer la organización administrativa y el funcionamiento del área objeto de estudio, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa, para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de los mismos.

MiPYME: Hace referencia a la micro, pequeñas y medianas empresas.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

El éxito de cualquier empresa está unido a la efectividad de su administración, una de las tareas de la gerencia consiste en supervisar el trabajo de los empleados para asegurar el correcto funcionamiento de las actividades, mediante el proceso administrativo (Rodríguez, J., 2002).

Las pequeñas y medianas empresas en México

Las pequeñas y medianas empresas siguen creciendo en importancia a pesar de que el entorno para las pequeñas empresas es muy complicado, ocasionado por la globalización, los avances tecnológicos, las regulaciones y normas gubernamentales, aunado a las demandas crecientes de sus clientes y el desarrollo inadecuado de las habilidades gerenciales (Saavedra, 2014, p.51).

La definición actual de la PYME en México se estableció dentro del contexto del programa de Comparas del Gobierno, en el cual se produjo la necesidad de definir a la PYME para eliminar a las empresas con poco personal que facturaban más de 250 millones de pesos y competían de forma desleal en programas diseñados exclusivamente para las micro, pequeñas y medianas empresas. La percepción de los micro y pequeños empresarios argumentan que competían con empresas que facturan los 250 millones de pesos beneficiándose los sectores de tecnología baja o intermedia (Saavedra, 2014, p.51).

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPYMES), constituyen la mayor parte de la economía nacional por los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años y asimismo por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. La MiPYME se divide en tres tipos, las que son de Comercio, Industria y Servicio. De acuerdo al Diario Oficial de la Federación (DOF) del 30 de marzo de 1999, se establecieron los criterios de estratificación de empresas.

Tabla 1 Clasificación de las MiPYMES por número de empleados

Tamaño	Industria	Sector	
		Comercio	Servicios
Microempresa	0-30	0-5	0-20
Pequeña empresa	31-100	6-60	21-50
Mediana empresa	101-500	21-100	51-100
Gran Empresa	501- adelante	100- en adelante	51-100

Fuente: *Diario oficial de la Federación*. Elaboración propia

El Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI) realiza la clasificación de la MiPYMES de la siguiente manera:

- Microindustria. Las empresas que ocuparan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas fuera hasta 30 millones de pesos al año.
- Industria Pequeña. Las empresas que ocuparan hasta 100 personas y sus ventas netas no rebasaran la cantidad de 400 millones de pesos al año.
- Industria Mediana. Las empresas que ocuparan hasta 250 personas y el valor de sus ventas no rebasara la cantidad de mil 100 millones de pesos al año.

Según Belausteguigoitia (2010) las empresas familiares se desarrollan en todos las clasificaciones económicas y pueden variar en tamaño desde pequeñas hasta grandes, constituidas en diversas formas legales y con distintos grados de profesionalización.

Según la Corporación Financiera Internacional (2015) las PYMES familiares tienen ciertas características específicas:

- Tienen el componente familiar donde la mayoría de las personas son familiares, las decisiones son realizadas por una persona que representa los intereses de toda una familia (padre de familia o fundador).
- Mantienen una falta de formalidad y no se preocupan por formar una administración porque su principal interés es la generación de utilidades. Los puestos más importantes (los que tienen la autoridad y responsabilidad de tomar decisiones) son ocupados por el fundador y algunos de los miembros familiares.
- La falta de liquidez es un problema, se refiere a tener la posibilidad de pagar las deudas y no se cuenta con efectivo para hacerlo. Generalmente el

patrimonio familiar está involucrado en la empresa, operan bajo un sistema de financiamiento familiar y la mayoría de las veces es limitada.

- El problema de solvencia es más grave que la liquidez, ya que no se cuenta con lo necesario para pagar las deudas.

Algunas de las ventajas de las PYMES, según la Corporación Financiera Internacional (2015) son:

- Generador de desarrollo del país.
- Tienen una gran movilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios.
- Por su dinamismo tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande.
- Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos.
- Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad.
- Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.
- Cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal del o los dueños del negocio.

Algunas desventajas de las PYMES:

- No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.
- Es difícil contratar personal especializado y capacitado por no poder pagar salarios competitivos.
- La calidad de la producción cuenta con algunas deficiencias porque los controles de calidad son mínimos o no existen.
- No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado.
- Algunos otros problemas derivados de la falta de organización como: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mala atención al público, precios altos o calidad mala, activos fijos excesivos, mala ubicación,

descontrol de inventarios, problemas de impuestos y falta de financiamiento adecuado y oportuno.

Belausteguigoitia (2010) hace referencia a Maza y Páez (1997), en la que menciona que a partir de un estudio de la micro, pequeña y mediana empresa mexicana descubre que las principales causas por las cuales las empresas familiares no logran sobrevivir son:

- Las estructurales, referidos a los factores administrativos principalmente la inadecuada utilización de los sistemas administrativos, el manejo ineficiente de los recursos y la falta de control.
- Las del entorno económico del país y del mundo.

Según Camisón, Boronat y Villar (2010) los avances acontecidos en las últimas décadas en campos como la comunicación, los transportes o la tecnología junto con la globalización de la economía han ocasionado una continua proliferación de nuevas formas organizativas adoptadas por las pymes; las empresas familiares, las redes interempresariales o los distritos industriales conformados por pyme son un ejemplo. Las estructuras organizativas y las estrategias competitivas pueden generar ventajas competitivas propias de las pymes, la flexibilidad, tanto estructural como productiva; la capacidad innovadora; la capacidad para la generación de capacidades basadas en el conocimiento; la orientación estratégica emprendedora; y la capacidad para la introducción de prácticas organizativas de alto rendimiento como son los sistemas de gestión de calidad total.

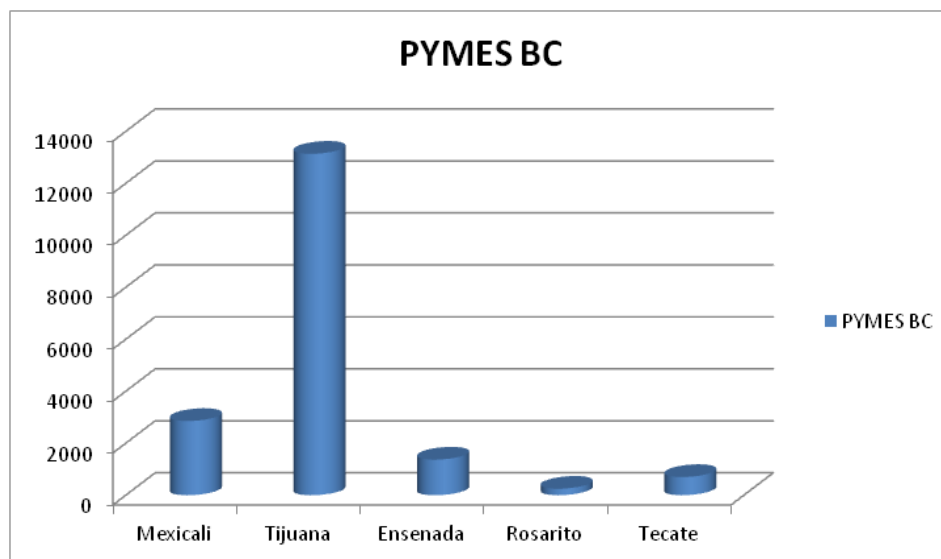
Para México, las PYMES son un eslabón indispensable para el crecimiento del país. La importancia colectiva que tienen estas empresas en nuestro país se refieren a que más de un 95% de todas las empresas del país son Micro, pequeñas y medianas con relación al ámbito empresarial nacional (Rodríguez, V., 2002, p.27).

De acuerdo con datos del INEGI, en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son PYMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país (INEGI, Censos económicos 1999).

Según el centro de atención empresarial SEDECO (2015) en Baja California el 99.5 % de las empresas son micro, pequeñas y medianas. Además éstas emplean al 68% del personal ocupado.

La PYME en Baja California representa a un total de 19316 empresas divididas por municipios siendo Tijuana la que contiene un mayor número con 13,140 empresas, seguido de Mexicali con un total de 2,857, Ensenada con 1,369; Rosarito con 250 empresas y Tecate con 700 (Mapinfo, Instituto de Investigaciones Sociales UABC 2013).

Figura 1 Las PYMES en Baja California



Fuente: Fuente: Creación propia con información del Instituto de Investigaciones Sociales UABC, 2013.

Teoría organizacional

La teoría organizacional analiza a la organización como una unidad, ocupándose de las personas reunidas en departamentos y de la estructura y su contexto (Daft, 2011, p. 36).

Según Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske, (2009) el objetivo que define las organizaciones modernas es la búsqueda de la ventaja competitiva que en éste mundo globalizado cada vez se vuelve más complicado atender las diversas demandas sociales, comentan asimismo que algunos de los factores que afectan a los sectores industrial y comercial son la intensa competencia, las nuevas tecnologías que están

evolucionando constantemente a ritmo acelerado, las expectativas de los clientes que cada vez son más específicas y los mercados globales que permiten la compra de productos desde cualquier parte del mundo entre otros.

La ventaja competitiva que en años anteriores situaba a algunas empresas como las grandes compañías, el día de hoy se han transformado por completo; la mayoría de ellas ya no cuenta con esa posición de dominio y la única manera verdaderamente sostenible son las capacidades de la organización, es decir “las maneras particulares en que cada compañía estructura su trabajo y motiva a su personal para alcanzar objetivos estratégicos articulados con claridad” (Nadler & Tushman, 1999).

Según Daft, (2011), las capacidades que tiene la empresa deben de estar integradas con el objetivo y la habilidad que tienen para adaptar estas capacidades al cumplimiento de los objetivos a largo plazo independientemente de los cambios que ocurran en el entorno externo, la competencia que existe o que pudiera existir y sobrellevar la pérdida de alguno de los empleados que son clave en el desarrollo de algunas funciones. Para los gerentes esto es de suma importancia ya que deben de comprender que necesitan saber los conceptos y técnicas relacionadas con el diseño organizacional; es importante destacar que el cambio es constante y en consecuencia se exigen modificaciones continuas dentro de su estructura que permitan que la organización este alineada con su estrategia. Las decisiones de diseño determinaran el rumbo hacia donde una organización canalizara sus recursos, definen puestos, conforman procesos de trabajo, motivan el desempeño y moldean patrones de intercambio informales y las relaciones que se entablan con los años. Por estas razones los diseños deben ser flexibles para irse moldeando a los cambios sin provocar un estrés laboral; son un instrumento que permite crear un panorama y una actitud de la compañía hacia la manera en que deben de hacerse las cosas. Algunos de los temas que son fundamentales para el diseño organizacional son: que es una parte continua y esencial en la labor de todo gerente; que propicia una visión general de la compañía con objetivos claros y estratégicos para que sus procesos formales proporcionen a los empleados los conocimientos, guía y motivación para realizar su trabajo y alcanzar sus objetivos; permite equilibrar la eficacia del diseño (de la ejecución del trabajo) y el efecto en los individuos, las relaciones dentro de la

organización y las políticas de la misma y; con el propósito de usar nuevas tecnologías para que se enfoque y promueva las cualidades competitivas propias de cada organización.

Teoría de sistemas

Estudiar a las organizaciones bajo un enfoque sistémico permite según Gómez (1997) considerar al sistema como un conjunto de componentes destinados a lograr un objetivo particular de acuerdo con un plan, se explica cómo una serie de funciones, actividades u operaciones ligadas entre sí, ejecutadas por un conjunto de empleados para obtener el resultado deseado. Para Griffin & Moorhead (2010), un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados que funcionan como un todo coincidiendo Munch & García (2009) que lo definen como un conjunto de elementos interrelacionados, interdependientes, que interactúan entre sí, con un objetivo en común.

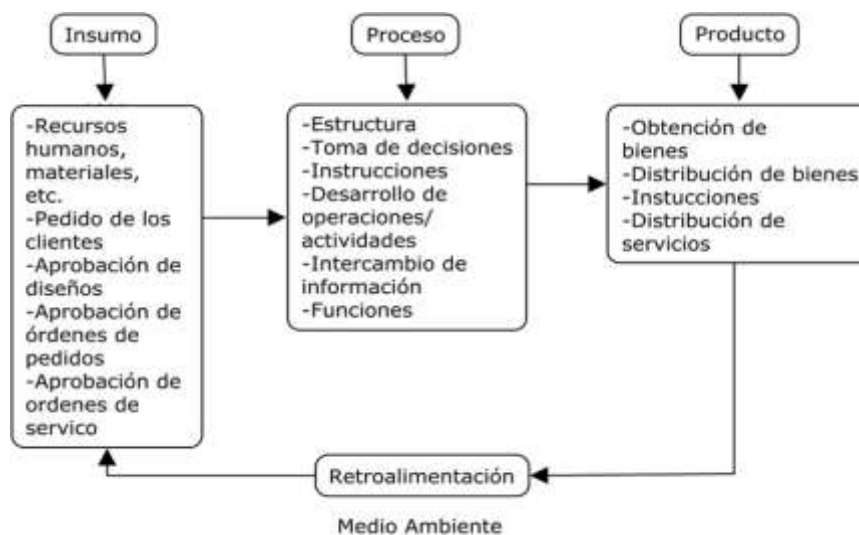
Chiavenato (1999) menciona que existen dos conceptos que reflejan dos características básicas de un sistema: a) su propósito u objetivo, y b) el globalismo o totalidad, ya que todo sistema tiene naturaleza orgánica; una acción que produzca cambio en una de las unidades del sistema, posiblemente producirá cambios en todas las unidades de éste. Por lo tanto el efecto total de estos cambios se presentará como un ajuste de todo el sistema. En general entre las diferentes partes del sistema existe una relación de causa y efecto, de este modo el sistema experimenta cambios y el ajuste sistémico es continuo, en consecuencia surgen dos fenómenos: la entropía y la homeóstasis, o estado de equilibrio.

Teoría de sistemas aplicada a las organizaciones

Para Munch y García (2009) los sistemas aplican tanto a las organizaciones como a la administración puesto que ambas están compuestas de hombres y máquinas que desempeñan actividades coordinadas que se dirigen hacia una meta mediante un sistema de información que se encuentra influido por el ambiente externo. En el

trayecto por alcanzar los objetivos o metas, los procesos organizacionales están compuestos por personas, equipos, maquinas que procesan insumos provenientes de un ambiente en forma de autoridad legal y política, mano de obra e información, que a su vez se convierten en productos que emite en forma de decisiones, políticas, bienes, servicios, para ser total o parcialmente absorbidos por el ambiente. Lo anterior define cuatro elementos: insumos, proceso organizacional, productos y retroalimentación que son esenciales y su comportamiento es cíclico (Ver figura 2).

Figura 2 Sistema del ciclo de operación de una empresa



Fuente: Fundamentos de la Administración, Munch y García (2009).Elaboración propia.

Por su naturaleza, los sistemas pueden ser abiertos o cerrados estos últimos no reciben ninguna influencia del ambiente ni influyen en éste, en cambio los sistemas abiertos presentan relaciones de intercambio con el ambiente a través de entradas (insumos) y salidas (productos). Para Munch & García (2009) coincide Gómez (1997) que un sistema abierto es el que se relaciona con el medio ambiente circundante y un sistema cerrado es el que se encuentra asilado del medio ambiente.

Para sobrevivir los sistemas abiertos necesitan detener el proceso entrópico y reabastecerse de energía, manteniendo indefinidamente su estructura organizacional, lo cual se denomina entropía negativa, que es proceso por el cual todas las formas organizadas tienden a la extinción, a la desorganización, a la desintegración y finalmente a la muerte (French y Bell, 1996, p. 92-93).

El sistema abierto busca mantener cierta regularidad en el intercambio de energía con el ambiente para asegurar su carácter organizacional y evitar el proceso entrópico. Según este concepto, los sistemas reaccionan al cambio o lo anticipan mediante el crecimiento que asimila las nuevas entradas de energía en la naturaleza de sus estructuras. En este caso, entre tanto sistema abierto, la organización tiende a la diferenciación, es decir a la multiplicación y elaboración de funciones, que significa también multiplicación de roles y diferenciación interna y constituye una tendencia a la elaboración de una estructura. La equifinalidad plantea que un sistema puede alcanzar el mismo estado final por diversos medios, partiendo de condiciones iniciales distintas, así mismo, la organización presenta límites o fronteras, es decir, barreras entre el sistema y el ambiente (Chiavenato, 1999, p.787-788).

Subsistemas organizacionales

Según Daft (2011) una organización está formada por varios subsistemas, las funciones específicas que se requieren para la supervivencia de la organización corren por cuenta de departamentos que actúan como subsistemas que desempeñan cinco funciones esenciales: servir de enlaces sobre los límites de la organización, producción, mantenimiento, adaptación y administración que se presentan en la tabla 2.

Tabla 2 Funciones esenciales de la organización

Funciones esenciales de la organización
<p>Enlace sobre los límites</p> <p>Los subsistemas que están en los límites de la organización manejan transacciones de entrada y salida, en otras palabras, tienen responsabilidad de realizar intercambios con el ambiente. En la parte de la entrada, estos departamentos adquieren suministros y materiales necesarios, en la parte de la salida, crean la demanda y los productos para el mercado. Los departamentos que se hallan en los límites trabajan directamente con el ambiente exterior.</p>
<p>Producción</p> <p>El subsistema de producción manufactura el producto y los servicios de la organización.</p>
<p>Mantenimiento</p> <p>El subsistema de mantenimiento es responsable de una operación sin altibajos y de mantener la organización, el mantenimiento incluye limpieza y pintura de</p>

edificios y la reparación y servicio de la maquinaria pero también tratan de satisfacer las necesidades humanas, como el estado de ánimo, las compensaciones y la comodidad física.

Adaptación

El subsistema de adaptación es responsable del cambio organizacional. Detecta problemas, oportunidades y avances tecnológicos en el ambiente.

Administración

La administración es un subsistema distinto, que tiene a su cargo la dirección y coordinación de los demás subsistemas de la organización.

La administración proporciona dirección, estrategias, metas y políticas para toda la organización, además el subsistema de administración tiene la responsabilidad de desarrollar la estructura de la organización y de dirigir las tareas de cada subsistema.

Fuente: Creación propia con información de Daft (2011).

Según Rodríguez, (2002) el gran reto que se plantea la empresa moderna es el de utilizar los recursos disponibles para conseguir la máxima efectividad y eficiencia en la producción de los bienes y servicios que la sociedad demanda, esta necesidad de productividad en las empresas requiere de la comprensión de los elementos organizacionales que permiten lograr la competitividad.

La organización

La organización se generó en tiempos antiguos a partir de la necesidad de los individuos de agrupar y dividir las tareas para poder sobrevivir. A lo largo del tiempo se ha definido a la organización y se ha perfeccionado para determinar la forma en que estas actividades o tareas se deben agrupar o dividir. Jones (2008) define a la organización como una herramienta que utilizan las personas para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que desean o valoran.

Para Robbins y Coulter (2005) el término organización se refiere a una entidad que tiene una finalidad definida, personas o integrantes y alguna estructura deliberada y coinciden de la misma forma Koontz, Weihrich & Cannice (2012) quienes la definen como una “estructura intencional y formal de funciones o puestos”, dicen que es intencional por que las personas deben desempeñar ciertas funciones y deben estar diseñadas para garantizar que quien las desempeñen realice todas las actividades, que sean coordinadas, eficiente y eficazmente.

Para Chiavenato (2006) una organización es como un esfuerzo humano moldeado intencionalmente para lograr determinados objetivos.

Daft & Marcic (2010) apuntan que las organizaciones son entidades sociales que están dirigidas a las metas, están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y están vinculadas al entorno por lo que básicamente la organización es un conjunto de personas que trabajan entre sí para lograr un objetivo en específico, que para ser obtenible de forma eficiente y eficaz se diseña una estructura y funciones que garanticen el desempeño de todas las actividades en el tiempo justo (Daft & Marcic, 2010, p.9).

Organigrama

Para Jones (2008) un organigrama es un dibujo que muestra el resultado final de la diferenciación organizacional. Cada recuadro del organigrama representa un papel o función en la organización y cada papel tiene una dimensión vertical y horizontal. El organigrama diferencia verticalmente las funciones organizacionales en términos de la cantidad de autoridad que ostenta cada función.

Para Hellriegel & Slocum (2009), es una representación gráfica de la estructura interna de la organización que muestra como esta interrelacionadas las distintas tareas o funciones.

Daft (2011) lo define como la representación visual de un conjunto completo de actividades implícitas y procesos en una organización. El organigrama puede ser bastante útil para entender cómo funciona una empresa ya que muestra las diversas partes de una organización, su interrelación y la manera en que cada posición y departamento encaja en el todo.

Organización informal y formal

Entendiendo a la fase del proceso administrativo denominada organización Robbins & Coulter (2012) la identifican como la red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian sí. La organización formal es una estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada. Son las que distribuyen entre sus miembros las actividades, responsabilidades y autoridad de forma precisa, explícita y relativamente permanente. La organización informal es la que no tiene una distribución de actividades, responsabilidades y autoridad definida, se da a la par de la organización formal; las relaciones entre sus integrantes son muy dinámicas, el número de sus integrantes y el liderazgo varían constantemente y hay un continuo proceso de formación y disolución de grupos.

Daft (2011) la define como una red de relaciones personales y sociales no establecidas por la dirección sino que se producen espontáneamente cuando las personas interactúan entre sí.

Las organizaciones existen por un propósito, la alta dirección decide sobre la estrategia de la organización, determinando la misión, visión, valores y metas, de tal manera que dicho propósito se explicita permitiendo establecer la legitimidad ante los grupos externos y ofrecer a los empleados un sentido de dirección, motivación y establecer estándares de desempeño (Daft, 2011, p. 79).

Fundamentos básicos

La importancia de las organizaciones está relacionada con las necesidades de los grupos de interés ya que tienen diferentes demandas que necesitan que la empresa satisfaga. Los gerentes son responsables de dar forma a las organizaciones para que tengan un buen desempeño y deben de realizar esfuerzos para que se logre la eficiencia y eficacia en sus actividades y satisfagan esas necesidades de la sociedad (Daft 2011, p. 39).

En la tabla 3 se presentan las ideas de Munch & García (2009) y de Daft (2011) acerca de la importancia de las organizaciones.

Tabla 3 Comparativo de la importancia de las organizaciones

Importancia de las organizaciones según Munch & García (2009).	Importancia de las organizaciones según Daft (2011).
Es de carácter continuo; jamás se termina y sus recursos contantemente cambian.	Reúne los recursos para alcanzar metas y resultados deseados.
Medio por el cual se establece de la mejor manera de lograr los objetivos	Produce bienes y servicios con eficiencia.
Suministra los métodos para desempeñar las actividades de manera eficiente y con el mínimo esfuerzo.	Facilita la innovación.
Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduce costos e incrementa productividad.	Utiliza fabricación moderna y tecnología basada en computadora.
Reduce o elimina la duplicidad y delimita funciones y responsabilidades.	Se adapta e influye en un ambiente cambiante.
	Crea valor para los propietarios, clientes y empleados.
	Acomoda los desafíos constantes con diversidad, ética patrones de desarrolló profesional y la motivación y coordinación de los empleados.

Fuente: Comparación de la importancia de las organizaciones según Munch & García (2009) y de Daft (2011). Elaboración propia.

Diseño organizacional

Las perspectivas del diseño organizacional han cambiado a través del tiempo debido a los desafíos del entorno por lo que es necesario entender a las organizaciones al tener una perspectiva temporal y comprender las configuraciones organizacionales básicas ya estudiadas por los clásicos de la organización y adaptar o cambiar las prácticas administrativas que permitan enfrentar estos retos. Mintzberg entre ellos define cinco partes de la organización: centro técnico, gerencia de nivel alto, gerencia de nivel medio, apoyo técnico y apoyo administrativo. Las distintas configuraciones de estas partes dan como resultado cinco tipos de organizaciones básicas: estructura emprendedora, aparato burocrático, burocracia profesional, forma diversificada y adhocracia (Daft, 2011, p.39).

Moreno, Perizy & Gonzales (2001) presentan las variables del diseño de Mintzberg en el que se dividen por grupos de variables y parámetros del diseño que constituye un eje central para la estructuración de las organizaciones:

Figura 3 Variables del diseño de Mintzberg

Diseño de puestos	Diseño de superestructura	Diseño de los enlaces laterales	Diseño del sistema de toma de decisiones
<ul style="list-style-type: none"> •Especialización del cargo •Formalización del comportamiento •Preparación y adoctrinamiento 	<ul style="list-style-type: none"> •Agrupación de unidades •Tamaño de unidad 	<ul style="list-style-type: none"> •Sistemas de planificación y control •Dispositivos de enlace 	<ul style="list-style-type: none"> •Descentralización vertical •Descentralización horizontal

Fuente: Variables del diseño de Mintzberg por Moreno, Perizy & Gonzalez (2001). Creación propia

No obstante hacen referencia a la falta de políticas y formas de dirección personal, a los sistemas de recompensas, sistemas de medición, evaluación y control dentro de las dimensiones.

Según Jones (2008) el diseño organizacional es un proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que logra sus metas. Pero Rico & Fernández-Ríos (2002) defienden la pertinencia de considerar el diseño organizacional como un doble proceso simbólico a través del cual se elaboran planes que nos permiten concebir, fragmentar y coordinar unidades de actividad para conseguir objetivos concretos; y que se operatizan dichos planes en acciones que transforman el producto o servicio pretendido en una realidad tangible.

Para Hellriegel & Slocum (2009) es un proceso que consiste en elegir una estructura para las tareas, las responsabilidades y las relaciones de autoridad dentro de una organización y debe:

- Proporcionar el flujo de información y la velocidad de la toma de decisiones para satisfacer las demandas de los clientes, los proveedores y los organismos reguladores.
- Definir con claridad la autoridad y la responsabilidad de los puestos, los equipos, los departamentos y las divisiones.
- Crear el equilibrio deseado de la integración entre los puestos, los equipos, los departamentos y las divisiones con procedimientos inherentes para producir una respuesta rápida ante los cambios del entorno.

Dimensiones del diseño organizacional

El primer paso para entender a las organizaciones según Daft (2011) es buscar dimensiones que describan los rasgos de diseño organizacional específicos. Estas dimensiones describen a las organizaciones de manera muy similar a como los rasgos de personalidad y físicos describen a las personas.

Las dimensiones organizacionales se dividen según Franklin (2014) en dos tipos: estructurales y contextuales.

- Las dimensiones estructurales proporcionan etiquetas para describir las características internas de una organización. Crean una base para medir y comparar las organizaciones.
- Las dimensiones contextuales caracterizan a toda la organización, incluidos su tamaño, tecnología, entorno y metas. Describen el escenario organizacional que incluye y da forma a las dimensiones estructurales. Las dimensiones contextuales pueden visualizarse como un conjunto de elementos superpuestos subyacentes a la estructura y los procesos laborales de una organización.

Estas dimensiones del diseño organizacional interactúan entre sí y se pueden ajustar para lograr los propósitos mencionados. Franklin (2014) también aporta que estas dimensiones estructurales y contextuales permiten entender la fisonomía que adoptan y la dinámica con la que actúan las organizaciones.

Daft (2011) menciona las siguientes dimensiones estructurales:

- La formalización se refiere a la cantidad de documentación escrita en la organización. La documentación incluye procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas. Estos documentos escritos describen el comportamiento y las actividades.
- La especialización es el grado en el que las tareas organizacionales se encuentran subdivididas en trabajos separados. Si la especialización es muy extensa, cada empleado realiza sólo un rango limitado de tareas. Si la especialización es baja, los empleados llevan a cabo una amplia variedad de tareas.

- La jerarquía de la autoridad describe quién le reporta a quién y el tramo de control para cada gerente.
- La centralización se refiere al nivel jerárquico que tiene la autoridad para tomar una decisión. Cuando la toma de decisiones se mantiene en el nivel superior, la organización está centralizada. Cuando las decisiones son delegadas a niveles organizacionales más bajos, está descentralizada.
- El profesionalismo es el nivel de educación formal y capacitación de los empleados. El profesionalismo se considera alto cuando los empleados requieren largos periodos de capacitación para tener ciertos puestos en la organización.
- Las razones de personal se refieren a la distribución de personas entre las diversas funciones y departamentos. Las razones de personal incluyen la razón administrativa, la razón de oficina, la razón de personal profesional y la razón de empleados con labores directas a indirectas.

De igual manera Daft (2011) menciona las siguientes dimensiones contextuales:

- El tamaño para la organización se puede medir como un todo o por sus componentes específicos, como una planta o división. Como las organizaciones son sistemas sociales, por lo regular el tamaño se mide por el número de empleados.
- La tecnología organizacional se refiere a las herramientas, técnicas y acciones empleadas para transformar los insumos en productos. Tiene que ver con la forma en que la organización produce realmente los bienes y servicios que ofrece a sus clientes e incluye elementos como una manufactura flexible, sistemas de información avanzados e internet.
- El entorno incluye todos los elementos fuera de los límites de la organización. Los elementos clave incluyen la industria, el gobierno, los clientes, los proveedores y la comunidad financiera.
- Las metas y la estrategia de una organización definen el propósito y las técnicas competitivas que la diferencian de otras organizaciones. A menudo, las metas se anotan como una declaración duradera de la misión de una empresa. Una estrategia es el plan de acción que describe la distribución de

los recursos y las actividades para enfrentar el entorno y alcanzar las metas de la organización. Las metas y estrategias definen el alcance de las operaciones y la relación con empleados, clientes y competidores.

- La cultura de una organización es el conjunto subyacente de valores, creencias, entendimientos y normas clave compartidos por los empleados. Estos valores y normas subyacentes pueden estar relacionados con el comportamiento ético, el compromiso con los empleados, la eficiencia o el servicio al cliente, y ofrecen el pegamento para mantener juntos a los miembros de la organización. La cultura de una organización no está escrita, pero se puede observar en sus historias, slogans, ceremonias, forma de vestir y distribución de la oficina.

Las once dimensiones contextuales y estructurales son interdependientes entre sí y proporcionan un parámetro para la medición y análisis organizacional (Franklin, 2014, p.5).

La selección de una estrategia influye en las características de la organización interna, de tal manera que las características del diseño deben respaldar el modelo estratégico de la empresa, de ahí sale la frase que de la estrategia sigue el diseño y del diseño la estructura, sin embargo el diseño organizacional es el resultado de varias contingencias y determinantes a los cuales debe ajustarse la organización (Daft, 2011, p.72).

La estructura organizacional

Algunas organizaciones son más complejas que otras, existen diferencias entre todas y cada una de ellas, pero las teorías organizacionales brindan a las organizaciones suficientes alternativas de innovaciones estructurales que les permiten lograr sus objetivos y metas permitiendo que según sus necesidades puedan reorganizarse para trabajar con eficiencia y eficacia (Daft, 2011, p.89).

Según Daft (2011), la estructura se refiere a un conjunto de elementos que crean un sistema formal donde se definen las tareas y las relaciones de jerarquía, comunicación y autoridad para lograr de la manera más efectiva el logro de las metas y

objetivos de la organización. Jones (2008) la define como un sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización.

Griffin cita a Nadler & Tushman (1997) quienes definen a la estructura organizacional como un conjunto de elementos que se pueden usar para configurar una organización. Para Daft (2011) existen tres elementos dentro de la definición de la estructura organizacional, primero la estructura organizacional que designa el tramo de control de los gerentes y supervisores; segundo identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total, y tercero que incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos.

Según Daft (2011) la finalidad de la estructura organizacional es determinar un sistema donde se creen papeles individuales e interdependientes de los miembros de una entidad para que trabajen juntos de forma óptima y para lograr las metas y objetivos planeados.

Daft (2011) presenta tres componentes básicos en la definición de la estructura de la organización son:

1. La estructura de la organización designa las relaciones formales de subordinación, el número de niveles de la estructura jerárquica y el tramo de control de gerentes y supervisores.
2. La estructura de la organización identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y de estos en la organización total.
3. La estructura de la organización incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación, coordinación e integración efectivas de esfuerzos en todos los departamentos.

Estos tres elementos de la estructura corresponden tanto a los aspectos verticales como a los horizontales de la organización.

En cuanto a la interdependencia recíproca entre departamentos Daft (2011) menciona que se precisa una comunicación y coordinación sustancialmente mayores de lo que se necesita en la interdependencia agrupada, de manera que la organización debe diseñarse para estimular el flujo de información, tanto en dirección vertical como

horizontal. El diseño de la organización debe facilitar la comunicación al interior de la organización para lograr la meta global. Los vínculos se definen como la medida de comunicación y coordinación que existe entre los elementos de la organización.

Los vínculos verticales se usan para coordinar las actividades entre las partes superiores e inferiores de una organización entre estos vínculos, Daft (2011) menciona a la referencia jerárquica, normatividad o reglas y planes, agregar puestos a la jerarquía y sistemas de información vertical.

La comunicación horizontal derriba obstáculos entre los departamentos y ofrece oportunidades de coordinación entre los empleados para alcanzar la unidad de esfuerzos y los objetivos organizacionales. Según Daft (2011) los vínculos horizontales se refieren al volumen de comunicación y coordinación horizontales entre los departamentos de la organización y menciona a los sistemas de información entre ellos los sistemas de información computarizada, contacto directo entre los gerentes o empleados afectados por un problema, fuerzas de tarea para cuando los enlaces se refieren a varios departamentos, y se requiere un dispositivo más complicado, es un comité temporal compuesto por representantes de cada uno de los departamentos afectados por el problema, integrador de tiempo completo puesto de tiempo completo o un departamento para el propósito de coordinación, y por último los equipos que tienden a ser el mecanismo de enlace horizontal más fuerte y son fuerzas de tarea permanentes que a menudo se emplean acompañados por un integrador de tiempo completo.

Alternativas para el diseño de la organización

Daft (2011) menciona que el diseño general de la estructura de la organización indica tres cosas: Actividades necesarias de trabajo, líneas de reporte o subordinación y agrupamiento departamental. Los departamentos se crean para desempeñar tareas que se consideren de importancia estratégica para la compañía. Las líneas de reporte a menudo llamadas cadenas de mando, se representan con líneas verticales en un organigrama. La cadena de mando debe ser una línea continua de autoridad que liga todas las personas de una organización y muestra quien reporta a quien.

En cuanto a las Opciones de agrupamiento departamental estas opciones tienen impacto en los empleados porque comparten un supervisor y recursos comunes, son responsables del desempeño y tienden a identificarse y colaborar (Daft, 2011, p.101). (Ver tabla 4).

Tabla 4 Tipos de agrupamiento departamental

El agrupamiento funcional coloca juntos a los empleados que desempeñan funciones o procesos de trabajo similares o que aportan un conocimiento o habilidades parecidas.
El agrupamiento divisional significa que la gente se organiza de acuerdo con lo que la organización produce.
El agrupamiento geográfico significa que los recursos se organizan para servir a los clientes o consumidores de un área geográfica particular.
El agrupamiento de enfoque múltiple significa que una organización adopta al mismo tiempo dos posibilidades de agrupamiento. Estas formas estructurales reciben frecuentemente el nombre matriciales o híbridas.

Fuente: Tomada de Daft (2011, p.101).

Bases para la departamentalización

La estructura es un patrón de puestos y grupos de puestos que existen en una organización y existen diversos tipos de estructuras que permiten adecuar a la organización a sus necesidades según Gibson et al. (2011) es necesario que la gerencia tome decisiones de diseño organizacional tomando en cuenta la decisión de los puestos individuales, las dos siguientes en los departamentos o grupos de puestos y la cuarta considera el tema de la delegación de autoridad a través de la estructura.

La consideración administrativa al momento de crear departamentos es determinar la base para agruparlos y fijar las bases de los puestos que reportan al puesto superior, la departamentalización es el proceso en el que una organización se divide estructuralmente mediante la combinación de puestos con base a una característica o alguna base que compartan (Gibson et al., 2011, p.391).

Según Daft (2011) se proponen diferentes formas de departamentalizar entre ellas cita las siguientes:

Estructura funcional: las actividades se agrupan por función común del nivel inferior al superior de la organización, esta estructura es más eficaz cuando el vasto conocimiento expertos es fundamental para alcanzar las metas organizacionales,

cuando la organización se debe controlar y coordinar a través de la jerarquía vertical y cuando la eficiencia es importante.

Tabla 5 Fortalezas y debilidades de la departamentalización

Fortalezas:	Debilidades:
Permite las economías de escala dentro de los departamentos funcionales.	Lentitud en el tiempo de respuesta a los cambios en el entorno.
Posibilita el desarrollo de habilidades y conocimientos profundos.	Puede provocar que las decisiones se acumulen en el nivel alto; sobrecarga de la jerarquía.
Habilita a la organización para que alcance las metas funcionales.	Conduce a una coordinación horizontal deficiente entre departamentos.
Es mejor con uno o algunos productos.	El resultado es una menor innovación.
	Implica una perspectiva limitada de las metas organizacionales.

Fuente: Tomada de Daft (2011). Creación propia.

La estructura divisional se utiliza como el término genérico para lo que a veces se denomina como estructura de producto o unidades estratégicas de negocio. Con esta estructura, las divisiones se pueden organizar con base en los productos individuales, servicios, grupos de productos, principales proyectos o programas, divisiones, negocios o centros de utilidades. La característica de una estructura divisional es que la agrupación se basa en resultados organizacionales.

Tabla 6 Fortalezas y debilidades de la estructura divisional

Fortalezas:	Debilidades:
Adecuada para cambios rápidos en un entorno inestable.	Elimina las economías de escala en departamentos funcionales
Dirigida a la satisfacción del cliente porque la responsabilidad del producto y los puntos de contacto son claros.	Conduce a una coordinación deficiente entre líneas de productos.
Implica una alta coordinación entre funciones.	Elimina la competencia profunda y especialización técnica.
Permite que las unidades se adapten a las diferencias de productos, regiones, clientes.	Dificulta la integración y estandarización entre las líneas de producto.
Es mejor para organizaciones grandes con varios productos.	
Descentraliza la toma de decisiones.	

Fuente: Tomada de Daft (2011). Creación Propia.

La estructura geográfica es un agrupamiento estructural de los usuarios y los clientes de la organización. Cada unidad geográfica incluye las funciones requeridas para fabricar y comercializar productos o servicios en dicha región.

Las fortalezas y debilidades de una estructura divisional geográfica son semejantes a las características de la organización divisional.

Bases combinadas para la departamentalización

En Gibson, et al. (2011) se menciona que la estructura matricial tiene que ser multifocal e intenta maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades de las bases funcionales y de producto. La matriz se puede usar cuando tanto el conocimiento experto técnico y la innovación del producto así como los cambios son importantes para alcanzar las metas organizacionales.

Tabla 7 Fortalezas y debilidades de las bases funcionales de producto

Fortalezas:	Debilidades:
Logra la coordinación necesaria para cumplir con las demandas duales de los clientes.	Provoca que los participantes perciban una autoridad dual, lo cual puede ser frustrante y confuso.
Los recursos humanos entre productos se comparten de manera flexible.	Significa que los participantes necesitan habilidades interpersonales adecuadas y una extensa capacitación.
Adecuado para decisiones complejas y cambios frecuentes en un entorno inestable.	Consume tiempo: implica juntas frecuentes y sesiones para la solución de conflictos.
Ofrece una oportunidad para el desarrollo de habilidades funcionales y de productos.	No funcionará a menos que los participantes lo entiendan y adopten relaciones colegiadas en vez de verticales.
Es mejor en organizaciones de tamaño mediano con múltiples productos.	Requiere un mayor esfuerzo para mantener el equilibrio del poder.

Fuente: Tomada de Gibson, et al. (2011). Creación Propia.

Según Daft (2011) menciona un enfoque organizacional reciente la estructura horizontal, que organiza a los empleados en torno a los procesos centrales y generalmente las organizaciones cambian hacia este tipo de estructura durante el proceso llamado reingeniería, que significa el rediseño de una organización vertical junto con sus flujos de trabajo y procesos horizontales.

Tabla 8 Fortalezas y debilidades de reingeniería

Fortalezas:	Debilidades:
Fomenta la flexibilidad y respuesta rápida a los cambios en las necesidades del cliente.	Es difícil y requiere de tiempo determinar los procesos centrales.
Dirige la atención de todos hacia la producción y a la entrega de valor al cliente.	Se requieren cambios de cultura, diseño, filosofía de administración y sistemas de información y recompensas.
Cada empleado tiene una visión más amplia de las metas organizacionales.	Es posible que los gerentes tradicionales se resistan a ceder el poder y la autoridad.
Fomenta el enfoque en el trabajo en equipo o la colaboración.	Requiere capacitación relevante de los empleados para trabajar con efectividad en un entorno de equipo horizontal.
Mejora la calidad de vida de los empleados al darles la oportunidad de compartir responsabilidades, toma de decisiones y ser considerados en los resultados.	Puede limitar el desarrollo de habilidades profunda.

Fuente: Tomada de Daft (2011). Creación Propia.

Daft (2011) explica que la tendencia del diseño más generalizado ha sido el outsourcing de varias áreas de la organización a socios externos, outsourcing significa contratar ciertas tareas o funciones, como manufactura, recursos humanos o procesamiento de crédito de otras empresas.

Tabla 9 Fortalezas y debilidades del outsourcing

Fortalezas:	Debilidades:
Permite que incluso pequeñas organizaciones obtengan talento y recursos a nivel mundial.	Los gerentes no tienen control directo sobre muchas actividades y empleados.
Ofrece una escala y alcance inmediatos a la empresa sin grandes inversiones en fábricas, equipo o plantas de distribución.	Se requiere mucho tiempo para el manejo de relaciones y conflictos potenciales con socios contractuales.
Permite una mayor flexibilidad y respuesta de la organización a las necesidades cambiantes.	Existe el riesgo de que fracase la organización si un socio no contribuye o cierra el negocio.
Reduce los costos generales administrativos.	La lealtad de los empleados y la cultura corporativa podría ser débil debido a que los empleados perciben que podrían ser reemplazados por servicios contratados.

Fuente: Tomada de Daft (2011). Creación Propia.

Pocas organizaciones pueden llevar el outsourcing al extremo y crear una estructura de red virtual, con una estructura de red virtual a veces llamada estructura modular, la empresa subcontrata la mayoría de sus funciones o procesos principales a empresas por separado y coordina sus actividades desde pequeñas oficinas

corporativas de la organización. Las estructuras deben de ser diseñadas para cada organización, quizá lo que ofrezca un buen resultado a una empresa no sea lo indicado para otra, pero en todas las organizaciones se pueden observar algunos síntomas que predicen la deficiencia estructural, entre estos cita Daft (2011) los siguientes:

- La toma de decisiones se retrasa o carece de calidad. Los encargados de tomar los acuerdos pueden sufrir una sobrecarga debido a que la jerarquía canaliza demasiados problemas y resoluciones hacia ellos.
- La organización no responde de manera innovadora ante un entorno cambiante. Una razón de la falta de renovación es que los departamentos no están coordinados en forma horizontal.
- El desempeño de empleados se deteriora y las metas no se alcanzan. La calidad laboral puede disminuir debido a que la estructura no proporciona metas, responsabilidades y mecanismos para la coordinación bien definidos.
- Demasiado conflicto es evidente: La estructura organizacional debe permitir que las metas departamentales con cierto nivel de dificultad combinen en una sola meta para toda la organización.

Reestructuración

Dentro de la guía técnica para estructuración o reestructuraciones organizacionales del gobierno del estado de México (2010), se menciona que las estructuras de organización deben planificarse y orientarse al cumplimiento de la misión y visión institucional; fundamentarse en las atribuciones, funciones, programas y procesos de trabajo; privilegiar el fortalecimiento de unidades administrativas sustantivas; eliminar niveles jerárquicos innecesarios; evitar duplicidades orgánicas y funcionales; mejorar los sistemas de comunicación para la adecuada toma de decisiones, descentralizar los esquemas de autoridad; lograr mayor eficiencia, eficacia y productividad, promover el enfoque a procesos y la satisfacción de las necesidades.

En esta misma guía se define el concepto de estructuración organizacional como el diseño del organigrama formal, funciones y plantilla de plazas necesarias para que opere una entidad y en que una reestructuración organizacional implicará modificar,

integral o parcialmente, el modelo de organigrama formal autorizado, así como sus elementos complementarios (funciones, plantilla de plazas, presupuesto y, en su caso, programas de trabajo); asimismo presenta los siguientes lineamientos para justificar su aplicación:

Figura 4 Lineamientos técnicos respecto a la estructura de organización

- I. Identificar una necesidad real para el cambio organizacional, a través de un diagnóstico cuidadoso de la situación existente para determinar el alcance del problema u oportunidad de mejora.

Entre los síntomas de deficiencia estructural se destacan los siguientes:
 - La toma de decisiones se demora o carece de calidad, debido a que existen sobrecarga en los niveles que toman decisiones, la delegación de la autoridad es insuficiente, la información no llega a las instancias correctas y los enlaces de información vertical y horizontal son inadecuados.
 - La organización no responde en forma innovadora a un entorno cambiante, no existe coordinación horizontal y responsabilidad con la innovación y adaptación al entorno.
 - Es evidente que hay conflicto cuando las unidades administrativas actúan con propósitos encontrados o alcanzan metas departamentales a costa de objetivos organizacionales o institucionales.

Fuente: Guía técnica para estructuraciones o reestructuraciones organizacionales del gobierno del estado de México (2010)

Cariño y Chávez, (2007) hacen referencia a Dubrin (2003) y mencionan que para una reestructuración exitosa la empresa debe determinar a donde se dirige el negocio y que tipo de empleados necesita para lograr sus propósitos, además debe empezar a descentralizarse y delegar autoridad a las personas claves para realizar negocios; cuando existe una reestructuración la empresa puede requerir una nueva estructura que refleje los cambios en los puestos, procesos y responsabilidades.

Según la Guía técnica para estructuraciones o reestructuraciones organizacionales del gobierno del estado de México (2010) la estructura de organización debe alcanzar dos propósitos:

- Ofrecer un marco de responsabilidad, líneas de reporte y mecanismos de agrupamiento orgánico funcional.
- Proporcionar mecanismos para enlazar y coordinar los elementos organizacionales en un todo coherente.

Las propuestas de estructuración o reestructuración organizacional deben sustentarse fundamentalmente en las atribuciones asignadas a la entidad y el diseño de una estructura de organización racional, eficiente y eficaz debe basarse en la identificación de la misión o propósito esencial de la entidad, así como de su visión estratégica que permita direccionar su actuación.

CAPÍTULO II METODOLOGÍA

En este apartado se presenta la metodología general que se siguió en este estudio. El diseño de la investigación descriptiva que se eligió está sustentado en un análisis de estructuras, que es un examen detallado de la estructura para conocer sus componentes, características representativas y comportamiento con el fin de optimizar su funcionamiento que es una técnica de análisis administrativa según Franklin (2014), que permitió conocer información acerca de la estructura y diseño de la organización.

El enfoque cuantitativo es un procedimiento racional y sistemático cuyo objetivo es proporcionar respuestas a los problemas propuestos, mientras el cualitativo se justifica desde el fundamento de que hay una relación dinámica entre el mundo real y el sujeto y es importante considerar como lo indican algunos autores, una postura integradora en la investigación abogando por una perspectiva mixta cuantitativa-cualitativa (Santiago, Castillo y Arredondo, 2003). Gran parte de los elementos que definen el ambiente organizacional son subjetivos por lo que es recomendable encausar la metodología hacia las cualidades del fenómeno organizacional, más allá de una alta precisión matemática, buscar la validez de las prácticas organizacionales (Tunal, 2007) coincide (Ortega, 2007).

En la metodología de la presente investigación fueron considerados algunos instrumentos de la investigación cualitativa tal como lo propone Martínez (1994) y el modelo que plantea French y Bell (1996), de investigación-acción que resulta pertinente para el tema de desarrollo organizacional. El enfoque cualitativo descubre y afina las preguntas de investigación y se basa en métodos de recolección de datos sin medir numéricamente (Ramírez, 2002). Además se utilizó un instrumento de investigación cuantitativa para obtener información y analizar las variables de resultado.

Porras (1992) señala que las actividades deberían basarse en información sobre: los aspectos estructurales que pueden cambiarse, los resultados deseados con ellos, los mecanismos causales con que se consiguen los resultados y las contingencias de las que depende un cambio exitoso, ideas que generaron el interés

personal por desarrollar la investigación que pretendió obtener datos que ayudaron a analizar las implicaciones estructurales y de diseño que pueden orientar la optimización de los recursos.

Marco espacial y temporal

La investigación se llevó a cabo a nivel local en la empresa denominada “Equipo, Herramienta y Seguridad Industrial S. A. de C. V.” ubicada en Av. Fundidores #5 Col. Industrial en la ciudad de Mexicali Baja California, México. Comprende desde enero del 2014 hasta diciembre del 2015, periodo en el cual se realizó la elaboración, aplicación, obtención de resultados y propuesta de rediseño organizacional.

Sujetos y población

Se determinó que la unidad de análisis fueran los trabajadores de la empresa de todos los niveles, áreas y puestos para posteriormente delimitar la población que fue estudiada. Entre los trabajadores se tienen sin contrato a todos los empleados, de los cuales 29 son hombres y 21 mujeres. La escolaridad es variable según el puesto que ocupan y se denotan 3 niveles jerárquicos de los cuales, 3 están en el segundo nivel, 0 en el tercer nivel de supervisión y los restantes en el nivel operativo.

Las condiciones laborales de la organización están normadas por las reglamentaciones legales, y se tiene sindicato aunque se otorga a su recurso humano todas las prestaciones legales.

Métodos

Para la presente investigación se utilizó el método de síntesis bibliográfica, técnicas de sistematización bibliográfica, publicaciones técnicas de negocios y consultas a la red electrónica y como instrumentos fichas de trabajo bibliográficas. Se realizaron entrevistas para obtener información cualitativa que fueron utilizadas para conocer las actividades que se realizan en cada puesto, las cuales fueron escritas para concentrar la información y utilizar los resultados para las conclusiones cualitativas.

Instrumento de análisis

Se utilizó un instrumento de recolección de información consistente en un cuestionario de 23 reactivos para el análisis de puestos que además ofreció datos acerca de las actividades de cada puesto y sus características aplicado a los trabajadores (ver anexo 1) y otro cuestionario para obtener información acerca de la historia, la misión de la empresa, la visión hacia el futuro, los valores que se practican, el giro, el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) y otras características básicas de la empresa (ver anexo 2).

Se realizó un diagnóstico administrativo dividido en cuatro bloques (planeación, organización, dirección y control) con 72 reactivos que nos permitió conocer como se lleva a cabo dentro de la empresa el proceso administrativo, el cual nos permite identificar los componentes estructurales presentes y su efecto en la empresa, enfocados en la etapa de organización para analizar el diseño e instrumentación de la infraestructura para el funcionamiento de la organización integrada por la estructura organizacional, división y distribución de funciones, cultura organizacional, recursos humanos, cambio organizacional, estudios administrativos e instrumentos técnicos de apoyo (ver anexo 3).

Para el enfoque cualitativo, que tiene el mismo rigor científico y nivel de sistematización que el de carácter cuantitativo según (Rodríguez, 1996), se consideraron las diferentes etapas para el análisis de los datos: etapa preparatoria, etapa de trabajo de campo que se realizó a través de entrevistas, la etapa analítica por medio de la cual se redujeron los datos y se acotaron para finalmente verificar las conclusiones.

Procedimiento

Para realizar el proceso de diagnóstico, primero se utilizó una herramienta de recolección de información que permitió obtener los datos acerca de los procesos sociales.

El cuestionario ya conformado se aplicó a un pequeño grupo de conocedores y expertos en la materia para probar el instrumento de recolección de datos y conformar la prueba piloto. Se hicieron las modificaciones necesarias para obtener información relevante.

Se aplicó el cuestionario a la muestra de acuerdo a las fechas que se acordaron con el cliente. Se entregó cada cuestionario en sobre cerrado, manteniendo un control numérico de las entregas, y se requirió el cuestionario personalmente, para rescatar el 100% de todos los que se entregaron.

Se procesó y analizó la información.

Se realizaron 5 entrevistas con informantes clave para así obtener información cualitativa respecto a las actitudes hacia el cambio. Esta información fue muy importante para el presente estudio dado que la investigación cualitativa es utilizada en la investigación-acción porque produce datos descriptivos y ningún otro método puede proporcionar la comprensión detallada que se obtiene de las personas. Se planteó encontrar a los informantes entre los trabajadores cuyos nombres fueron mencionados por el sistema cliente utilizando el muestreo teórico, el cual considera que el número de informantes carece relativamente de importancia puesto que lo más importante es el potencial de cada caso para ayudar al investigador en la comprensión del fenómeno.

El tiempo que tomó obtener la información fue de dos meses considerando la entrega organizada de la encuesta, la administración del instrumento, la recuperación de los cuestionarios, la codificación y la preparación de los datos obtenidos así como la aplicación del diagnóstico administrativo que incluye la planeación, instrumentación, examen e informe.

El presente estudio permitió determinar un diseño de estructuración que ofrecerá información al cliente acerca de los elementos propicios para eficientar sus procesos.

CAPÍTULO III RESULTADOS

A partir del análisis realizado a la organización y a la información obtenida de las entrevistas y el diagnóstico administrativo se presenta a continuación los resultados que arrojó dicho análisis.

Estudio general

Misión

Satisfacer las necesidades de protección personal, seguridad industrial y herramientas de trabajo de nuestros clientes, a través del excelente servicio, la adecuada asesoría y ofreciendo siempre precios competitivos.

Visión

Ser el proveedor industrial más confiable de la región en el surtido de equipos de seguridad y herramientas de trabajo industrial.

Giro

Se desenvuelve en el giro comercial mayorista, dedicándose a la compra/venta de insumos industriales diversos, equipos de seguridad y protección personal.

Filosofía

Resolver el problema del cliente y orientarlo hacia la posible solución, siempre.

Valores

Trabajo en equipo, equidad, respeto, tolerancia y responsabilidad.

Política de calidad

Es nuestro compromiso satisfacer las necesidades de nuestros clientes, cumpliendo sus requerimientos, proporcionando productos y servicios de calidad, mejorando continuamente nuestros procesos para mantener nuestro liderazgo en la región.

Análisis de los factores internos y externos

Fortalezas

- Servicio personalizado de las necesidades de sus clientes, no dé la oportunidad de venta.
- Investigación de proveedores, buscando mínimo 3 fabricantes de un mismo artículo.
- Estar compenetrado con las diferentes normas, reglamentos y leyes para la importación (arancelarias) de las materias primas que conforman los productos.
- Dar un valor agregado a los productos que vende, dar servicio, precio y asesoría.
- Alianza estratégica con socios comerciales.

Oportunidades

- Buen nombre, trato y fama.
- Ofertas de líneas de productos (marcas) y créditos con diversas empresas.
- Asesoría, venta y servicio.
- Conocimientos y cambios de las leyes aduanales.

Debilidades

- Tributar en el sistema mexicano.
- Falta de capital.
- Orden de los productos, manejo de inventarios pesados y costosos.

Amenazas

- Leyes fiscales mexicanas.
- Los constantes cambios en materias de aduanera.
- Contratos corporativos.

Relación entre estrategia y estructura organizacional

Por medio de la entrevista al gerente general se obtuvo la información para determinar el plan estratégico que busca alcanzar la empresa obteniendo los siguientes resultados:

- Meta organizacional: Posicionarse como empresa líder en la zona noroeste del país.
- Logro de la meta a través de: Estudio de mercado (que consume el mercado actual), costumbres de consumo en el país vecino (los productos son para consumo americano, costumbres y tendencias de consumo).y estudio de movimiento de precio de materiales en nivel internacional.
- La misión: esta correcta pero debería cambiar.
- Visión: incursionar en la fabricación de productos.
- Logro de la visión a través de: estrategia de bajo perfil que permite a la empresa no ser considerado un competidor importante.

Análisis estructural

Por medio de la información obtenida de las descripciones de puesto y la verificación de las actividades de cada puesto así como el organigrama establecido se determino que existen diversas discrepancias en la información y la aplicación diaria de esta estructura, lo cual brinda información confusa de la realidad organizacional.

Organigrama

El organigrama es la representación gráfica de la empresa, su estructura general, puestos, autoridad y define su funcionamiento. En este caso la empresa presenta tres organigramas, el primero para dar respuesta a la carencia del mismo:

Figura 5 Organigrama 1



Fuente: Tomado de EHSI (2007).

Y el segundo y tercero elaborado durante la primera parte de la certificación ISO 9001 el cual se quedó en proceso y no concluyó.

Figura 6 Organigrama 2



Fuente: Tomado de EHSI (2008).

Figura 7 Organigrama 3



Fuente: Tomado de EHSI (2008).

Éste organigrama y sus datos provienen del año 2008 y no se ha realizado ningún ajuste a pesar de haber pasado siete años. De acuerdo a las descripciones de puesto y a las actividades que realizan ninguno de los organigramas está correcto.

El puesto de desarrollo técnico de marcas en el segundo organigrama desaparece, pues es en realidad una actividad esporádica que realiza un determinado puesto para dar soporte a una asesoría durante el proceso de venta.

En la parte de almacén desaparece almacén Calexico como tal en ambos organigramas, ya que se volvió una empresa independiente que vende directo a EHSI; ventas en la actualidad cuenta con un gerente de ventas encargado de los vendedores industriales y de uniformes; y según la descripción de puestos, compras es otro departamento a cargo de la gerencia, el cual no se presenta en el organigrama uno como un ente subordinado y actualmente se cuenta con dos gerentes de compras encargados de los movimientos de las compras y de manejo de almacén.

Facturación o el puesto de facturista depende directamente del área de contabilidad según las descripciones de puestos y se interpreta también como el puesto de caja mencionado en una descripción.

En el organigrama numero tres se puede observar que existen dos gerencias encargadas de todas las áreas, en este caso se presentó de esa manera ya que los dos son los socios y accionistas dueños de la empresa. En la actualidad solo existe un puesto y es el de gerente general quien toma todas las decisiones estratégicas en la empresa.

Descripciones de puesto

A partir de la realización del análisis de puestos a los documentos formales donde se identifican las actividades realizadas por cada uno de los puestos que integran a ésta organización, se determinaron las siguientes observaciones:

1. Si bien existe un organigrama, las descripciones de puesto indican otro tipo de estructura, la cual no se refleja en ningún organigrama.
2. El servicio técnico de marcas no es puesto, es una actividad esporádica del departamento de ventas.
3. En el puesto de auxiliar general del contador se menciona un auditor interno el cual no existe en la actualidad.
4. Para cuentas por pagar proveedores extranjeros no se especifica que sea indispensable el idioma inglés para tratar con estos proveedores y realiza labores de almacén y de pagos a proveedores.

5. Cuentas por pagar proveedores nacionales no realiza la actualización de precios de compra, en la práctica lo hace el gerente de compras.
6. En la descripción del puesto de analista de sistemas indica que puede ocuparse por alguna persona desde preparatoria, técnica o licenciatura, siendo que por las características del sistema tiene que ser un licenciado en sistemas o en informática.
7. La persona en el puesto de transportista no debe de darle reparación o mantenimiento mecánico a los vehículos, ya que no es parte de sus funciones.
8. Para el encargado de almacén se debe delimitar hasta que punto abarca el puesto ya que menciona actividades de reparación y pintura.
9. Los repartidos mantienen actividades dentro del almacén como almacenistas.
10. Para el puesto de control de inventarios se identifica bien que debe hacer pero todas las personas de almacén incluido el jefe de almacén, mantienen una similitud en las actividades y no se distingue la especialidad o especificidad de sus acciones.
11. Los vendedores de la industria no deben de surtir las órdenes de compra personalmente, deben de realizarlo las personas de almacén. No deben de atender a los proveedores salvo en casos específicos puesto que para ello existe el área de compras. No deben de apoyar en procesos de inventario ya que para eso existe control de inventarios y todos los de almacén. Y todo lo relacionado con mantener inventario debe ser responsabilidad de compras y control de inventarios.

Verificación de los puestos

Por medio de la aplicación del cuestionario de descripción de puestos se llevó a cabo la doble verificación, esto con el propósito de comparar la información obtenida en la información física y la información otorgada directamente por los empleados.

1. El gerente general realiza actividades operativas más que estratégicas. Los subordinados que tiene a su cargo son la mayoría de los empleados, pues éstos lo reconocen a él como su jefe inmediato.

2. Existen dos gerentes de compras, el primero se encarga solo de las compras y a su seguimiento con los proveedores sin personal a su cargo. El segundo se encarga de las compras, de supervisar al mostrador y encargado también del manejo del control de inventarios y tiene a su cargo a comprador, jefe de mostrador y al encargado de inventarios. En éste caso el segundo desempeña las funciones de gerencia y el primero es un comprador que depende del gerente. Es importante dar a conocer al trabajador la situación y delimitar la línea de autoridad correctamente pues decirse gerente de compras genera confusiones y estructuras administrativas erróneas.
3. El gerente de ventas realiza actividades de compras que no le corresponden ya que compra y mantiene mínimos y máximos en los inventarios.
4. El departamento de ventas de uniformes. Este puesto es independiente al área general de ventas industriales, ya que se maneja como una unidad estratégica de negocio independiente en la práctica y se encarga de las compras de uniformes, gorras y camisetas así como la venta y los planes de venta de los vendedores y el seguimiento. Se debe hacer un estudio detallado para determinar si por la naturaleza del puesto es viable mantener todas éstas actividades sobre un puesto y no caer en la saturación del trabajo.
5. El puesto de vendedor de uniformes mantiene esa estructura de unidad estratégica de negocio, en este caso las vendedoras realizan actividades de almacenistas y manejan cajas pesadas como actividad diaria la cuál trae consigo quejas y posibles accidentes de trabajo ya que no debe ser parte de su función como vendedor.
6. El puesto de encargado de almacén de mercancías generales debe de depender de control y manejo de inventarios por parte del gerente de compras ya que éste es el que toma las decisiones del manejo de las mercancías.
7. Para el puesto de facturación se debe definir bien el nombre y especificar que su jefe directo es el área de contabilidad y no el gerente general.
8. En el puesto de control de bancos se debe delimitar la función y actividades pues realiza trabajo de otras áreas.

Análisis de las dimensiones estructurales

Las dimensiones estructurales se conforman de la formalización de la empresa, la especialización de las actividades, la jerarquía de autoridad, la centralización en la toma de decisiones, el profesionalismo y los indicadores de recursos humano. Estas se utilizan para tener una base de medición y poder comparar como se integran dentro de la organización:

- *Formalización:* la empresa cuenta con la documentación básica para realizar las actividades, remisiones, facturas, órdenes de compra y carecen de manuales de organización.
- *Especialización:* de acuerdo con lo analizado en las descripciones de puesto, estos tienen un grado bajo de especialización ya que la mayoría de los integrantes de la organización realizan muchas actividades ya sea que pertenezcan al puesto o no.
- *Jerarquía de autoridad:* mantienen una jerarquía de autoridad muy limitada, ya que solo tres personas mantienen la autoridad y no se delega; la responsabilidad del funcionamiento depende del área, casi no existe control y la mayoría de los puestos reportan al gerente general directamente.
- *Centralización:* la empresa tiene un alto grado de centralización, todas las personas reportan directamente al gerente general y no se ha delegado la autoridad porque no existen jefaturas y no se confía plenamente en las gerencias.
- *Profesionalismo:* la mayor parte de los perfiles de puesto son de secundaria, preparatoria o técnica. Actualmente se comienzan a crear puestos más profesionales con requerimientos de licenciatura.
- *Indicadores de recursos humanos:* la empresa no cuenta con área de recursos humanos, las actividades relacionadas con el personal las maneja contabilidad y no se lleva un seguimiento al desarrollo de las personas con las tareas que realizan.

Análisis de las dimensiones contextuales

Están formadas por el tamaño, la tecnología, el entorno, la estrategia y la cultura organizacional. Para relacionar las bases de la estructura y procesos de trabajo se manejan:

- **Tamaño:** la empresa es catalogada como mediana y tiene alrededor de 50 empleados.
- **Tecnología organizacional:** sistemas propios orientados a la eficiencia y confiabilidad de la información en su tiempo, actualmente el sistema ya no brinda el soporte necesario para las necesidades del trabajo.
- **Entorno:** competidores multinacionales con vendedores técnicos que brindan atención regional, con una infraestructura robusta y eficiente. Los proveedores son empresas transnacionales muy posicionadas en el mercado industrial con amplia capacidad de soporte. Y los clientes van desde empresas multinacionales, empresas nacionales de mediano tamaño y clientes pequeños.
- **Estrategia:** carecen de estrategias, metas, objetivos.
- **Cultura organizacional:** ambiente familiar, con bajo contexto, es decir se comunican solo para intercambiar hechos e información y para que el gerente les resuelva las dudas o problemas independientemente el área en el que se desempeñen. Como carecen de supervisión directa son relajados en llevar a cabo actividades que saben no se corroborarán.

Diagnóstico administrativo

Utilizando la técnica de diagnóstico administrativo se pudo conocer la situación actual de la empresa en los temas relacionados con la estrategia y la estructura organizacional.

- **Estructura organizacional:** La estructura organizacional esta desactualizada, presenta dos gerencias y en la actualidad solo existe una, desaparecieron puestos del organigrama y desaparecieron puestos de las áreas.

- *Conocimiento y grado de aceptación de la autoridad:* Se encontró que los empleados no conocen realmente el lugar que ocupan en el organigrama pues consideran como superior solamente al Gerente General, cosa que no es verdad.
- *Autoridad y delegación:* El organigrama de la empresa si distingue los tres tipos de autoridad y delegación, aunque esta desactualizado y no presenta la realidad de la entidad. En la práctica no se distingue la autoridad, para la mayoría de los empleados el jefe directo es el gerente general y la delegación de la autoridad es mínima.
- *Organización, flexibilidad, manuales y descripciones:* El manual de calidad no plasma una planeación organizacional y lo que dice al respecto no tiene congruencia. La empresa tiene un grado alto de flexibilidad y solo existe el manual de organización que integra las descripciones de puesto que están desactualizadas, su creación fue en el 2009 y no ha existido renovación alguna.
- *Conocimientos de la importancia del puesto:* Se encontró que los empleados empíricamente saben la importancia que su puesto tiene dentro de la empresa pero por otro lado, en los documentos con los que cuenta EHSI no existe esta información.
- *Recursos Humanos:* En primer lugar, el área de recursos humanos es en la práctica contabilidad pues sus funciones son en general contables. No existe ninguna información referente a políticas que tengan que ver proceso de recursos humanos, tampoco un proceso de solución de conflictos en papel, sin embargo este último sí se lleva a cabo en la práctica de una manera adecuada.
- *Recursos Materiales:* El área de almacén se encuentra bien ubicado y asegura su independencia, mientras que el área de compras se encuentra en una pequeña oficina junto con el gerente de ventas y el gerente general, no tiene independencia y puede generar conflicto de intereses entre los proveedores que vienen a visitar y los posibles clientes que se acerquen al gerente de ventas.
- *Políticas de compras:* No se encontró información alguna sobre las políticas de compras

- *Recursos financieros, ventas*: El área de ventas se encuentra en un pequeño espacio entre almacén y el área de facturación y mostrador donde se puede presentar conflicto de intereses y no hay una independencia, por otra parte el gerente de ventas se encuentra en otra oficina junto al gerente general y el gerente de compras.
- *Recursos financieros, políticas de ventas*: La empresa no cuenta con políticas de venta hacia el manejo de inventarios para evitar el desperdicio de material o el desabasto del mismo.
- *Fuentes internas y externas de recursos financieros*: Presenta fuentes internas y recursos financieros adecuados pero no se presentan por escrito.

Si estas actividades se realizan o no de manera habitual dentro de la empresa no existe su adecuado registro y actualización, es necesario que se entienda la importancia de plasmar la información de manera física y el respetar la estructura organizacional para mejorar y estandarizar procesos que ayuden a mejorar la comunicación y el desempeño interno de la organización.

CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Después de analizar los determinantes de la organización, estructurales y contextuales se determinó que éstos si afectan a la empresa en su desarrollo diario.

Los determinantes estructurales que afectan fuertemente a la empresa son los de formalización, jerarquía de autoridad y los indicadores de recursos humanos ya que no se cuenta con ellos o no tienen una implementación adecuada y sin estos elementos no se puede evaluar el desempeño ni el desarrollo propio de cada área.

En los determinantes estructurales que se ven afectados son la tecnología organizacional que requiere actualización, la generación de estrategias ya que carecen de rumbo fijo y la cultura organizacional para el desarrollo de un ambiente más integrado para el trabajo diario.

La condición de la estructura organizacional actual presenta una gran área de oportunidad, necesita ser modificada en su totalidad para ayudar a la organización a que el trabajo pueda fluir como un proceso desarrollado y estructurado, para poder definir áreas funcionales, determinar objetivos, implementar herramientas que permitan medir y evaluar el desempeño de cada área y obtener indicadores que ayuden a tomar decisiones para el beneficio de la organización.

Por último el diagnostico administrativo brindó un panorama de oportunidades en la aplicación o en este caso la carencia del proceso administrativo como tal. Si bien la empresa funciona empíricamente es necesario formalizar la planeación, organización, dirección y el control para tomar decisiones más asertivas y para fomentar una organización que busque la calidad en su servicio y la mejora continua.

Por lo tanto se propone que la empresa realice un rediseño organizacional para contrarrestar estos factores estructurales y contextuales que la afectan de manera interna y que a partir de esta estructura se puedan generar cambios que permitan que la empresa sea más eficiente y eficaz en el servicio para la satisfacción de los clientes a través de la mejora continua de la organización.

Recomendaciones

Se recomienda a la empresa la aplicación de la estructura organizacional propuesta en éste trabajo, ya que parte de un análisis exhaustivo de los factores estructurales y contextuales, descripciones de puestos y diagnóstico administrativo para su correcta determinación.

La estructura formal permite solucionar la mayor parte de los cuellos de botella de la comunicación, permite una mayor rapidez en los procesos de atención al cliente y una mejor supervisión y atención hacia los trabajadores.

Se recomienda determinar las funciones requeridas, responsabilidades y autoridad para el correcto funcionamiento de la organización y el establecimiento de puestos que puedan llevarlas a cabo de manera eficiente.

Determinar y delimitar actividades de cada puesto para evitar duplicidad de actividades, cargas excesivas de trabajo y la realización de actividades de otros puestos.

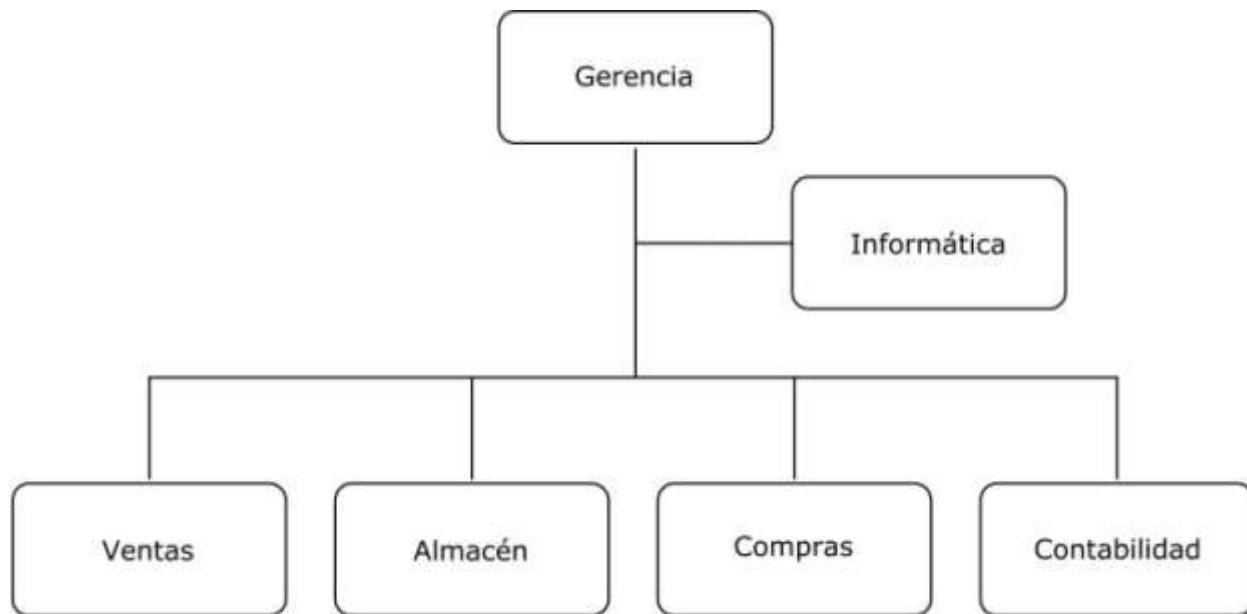
La existencia de una estructura formal que se respeta permite la planeación de metas, objetivos, políticas e indicadores por departamento, una mejor organización del personal, de los recursos materiales y financieros, mayor desarrollo del factor humano en la motivación, liderazgo y comunicación, un mayor control interno y mayor control de estándares, presupuestos, productividad y de información.

PROPUESTA

Partiendo del análisis anteriormente desarrollado se presenta a continuación la propuesta de estructura organizacional determinada como la opción más viable para el desarrollo de sus actividades.

Se propone determinar la estructura a partir de las funciones que presenta cada área, se agrupan las áreas que realizan la misma función y de ésta forma el organigrama se reestructura. Éste organigrama según Franklin (2010) es por su naturaleza microadministrativo ya que corresponde a una sola organización y puede referirse a ella en forma general o mencionar alguna de las áreas que la conforman; y por su ámbito es general porque contiene información que representa a la organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características.

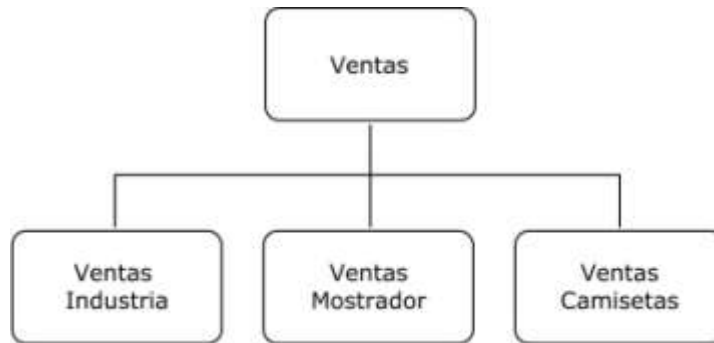
Figura 8 Propuesta de estructura organizacional



Fuente: Creación propia con programa CmapTools.

El departamento de ventas se conforma por el gerente de ventas quien supervisa a ventas a la industria, ventas de camisetas y ventas de mostrador junto a sus respectivos vendedores ya que los tres tienen la misma función básica que es la venta de los productos y servicios de la empresa.

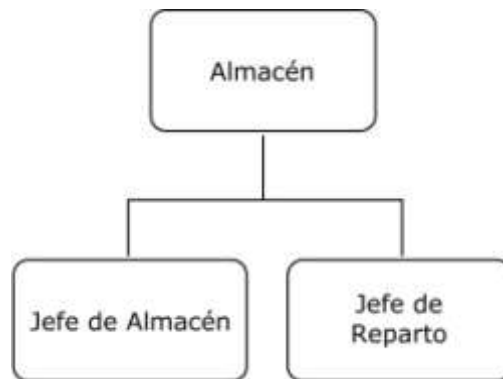
Figura 9 Propuesta del departamento de ventas



Fuente: Creación Propia con programa CmapTools.

El departamento de almacén se integra por el encargado de almacén quien a su vez supervisa al jefe de almacén y al jefe de reparto así como a sus respectivos almacenistas y repartidores.

Figura 10 Propuesta del departamento de almacén



Fuente: Creación Propia con programa CmapTools.

El departamento de compras se integra por el gerente de compras quien supervisa a los compradores, tráfico y aduanas y al documentador de pedimentos.

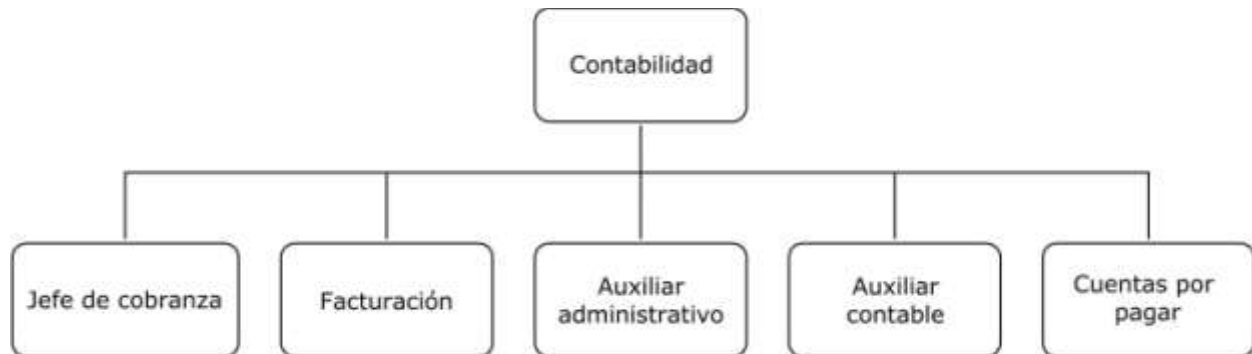
Figura 11 Propuesta del departamento de compras



Fuente: Creación Propia con programa CmapTools.

El departamento de contabilidad se conforma por el auxiliar general del contador, puesto que supervisa al jefe de cobranza, auxiliar contable, auxiliar administrativo y a facturación.

Figura 12 Propuesta del departamento de contabilidad



Fuente: Creación Propia con programa CmapTools.

El departamento de informática se integra solamente de una plaza y se representa como un departamento que brinda soporte a la organización.


Estos organigramas según Franklin (2010) son específicos ya que muestran en particular la estructura de un área de la organización.

Los nombres de los puestos que integran cada departamento son con los que ellos se identifican diariamente, se requiere determinar también el nombre correcto de cada puesto ya que algunos de ellos se nombran de acuerdo a la actividad que realizan y no del nombre del puesto.

La propuesta de estructura organizacional agrupa las funciones, obteniendo que se reduzca el número de departamentos de 8 o 9 como se representa en los organigramas de la empresa a 6 bien ubicados y estructurados.

También se propone modificar el documento que presenta la descripción de puesto de los empleados para que contenga todas las características necesarias para identificar al candidato idóneo para el puesto determinado como se muestra en la figura 13; una vez aprobada la reorganización de la estructura se recomienda analizar los procesos, actualizarlos y en su caso reestructurarlos para general los manuales organizacionales correspondientes.

Figura 13 Propuesta de formato de descripción de puestos

	EQUIPOS, HERRAMIENTAS, Y SEGURIDAD INDUSTRIAL S.A. de C.V.	Fecha		
	Descripción de puestos	Página	1	de 1

Identificación	Relaciones de autoridad
Nombre del Puesto:	Jefe inmediato:
Número de Plazas:	Subordinados Directos:
Clave:	Comunicación
Ubicación física y administrativa:	Ascendente:
Tipo de contratación:	Horizontal:
Ámbito de operación:	Descendente:
	Externa:

Especificaciones del puesto			
Escolaridad: Experiencia: Conocimientos: Habilidades: Idiomas: Horario de trabajo: Equipo de trabajo: Salidas de la empresa: Trabajo fuera de horario: Responsabilidades:			
	En valores	Atención al cliente	Información
Nivel de toma de decisiones: Nivel de esfuerzo:			

Propósito del Puesto:	
Funciones Generales:	
Funciones específicas:	
Actividades diarias:	
Actividades Periódicas:	
Actividades Eventuales:	

	Nombre	Puesto	Firma
Elaboró			
Revisó			
Aprobó			

Fuente: Creación propia

REFERENCIAS

- Allen, Roger K. *¿Qué es el diseño organizacional?* Recuperado de <http://www.centerod.com/2012/02/what-is-organizational-design/>
- Camisón, C., Boronat, M. y Villar, A. (2010). *Estructuras organizativas, estrategias competitivas y ventajas estratégicas de las PYMES*. Economía Industrial, 375, 89-100. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3197459>
- Cariño, A. & Chávez C. (2007). *Propuesta de Reestructuración Organizacional para la empresa Vegetales Selectos de Puebla*. 29-11-2015, de Universidad de las Américas Puebla. Recuperado de: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/carino_s_al/capitulo2.pdf
- Chiavenato, Idalberto. (1999). (5ª edición). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Colombia. McGraw-Hill Interamericana.
- Daft, R. & Marcic, D. (2010). *Introducción a la Administración*. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Daft, R. (2011). (Novena edición). *Teoría y Diseño Organizacional*. México: Editorial Thomson Editores S.A. de C.V.
- de la Rosa, A., Carrillo, O., & Brambilla, A. (2013). *El pensamiento estratégico: hacia una propuesta de agenda de investigación en los estudios organizacionales*. Administración y Organizaciones, 16(30), 19-50.
- de la Rosa, A., *Teoría de la Organización y Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional*. Recuperado de: http://www.izt.uam.mx/eorg/Profesores/files/7/4c78975e75bb1_TO.pdf
- Franklin, B. (2014). *Diseño en las Organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Garza, J. (2000). *Administración Contemporánea* (2ª Edición). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. & Konopaske R. (2011). *Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos*. Edición. Editorial. México: International Thomson Editores.
- Gobierno del Estado de México. (2010). *Guía técnica para estructuraciones o reestructuraciones organizacionales del gobierno del estado de México*. 29-11-2015, de Gobierno del Estado de México Sitio web: http://salud.edomexico.gob.mx/intranet/uma/doctos/guia_estructuracion_y_reestructuracion.pdf
- Gómez, G. (1997). *Sistemas Administrativos, análisis y diseño*. Primera edición. México: Mc Graw Hill.
- Griffin, R. & Moorhead, G., (2007). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. Canadá: South-Western. Cengage.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A de C.V.
- Hellriegel, D., Jackson, S. & Slocum, J. (2009). *Administración un enfoque basado en competencias*. México: International Thomson Editores.
- Hernández, S. (2002). *Administración. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. (2ª Edición). México: McGraw Hill.

- Idárraga, M. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 43-64. Recuperado de <http://148.231.10.114:3018/ehost/detail/detail?vid=3&sid=8a0ade35-bed1-4440-bbff>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2009). Micro, pequeña y gran empresa. 2013, de INEGI Sitio web: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mo no Micro peque mediana.pdf>
- Jones, G. (2008). *Teoría organizacional: diseño y cambio en las organizaciones*. México DF. Pearson Educación.
- Koontz, Weihrich, Cannice (2012) *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill.
- Medina, C (2007). “¿Qué son los estudios Organizacionales?” Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp>
- Mejía, M. (2004). *Estructura y cargos por procesos, orientados a resultados*. Recuperado de: <http://eredalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed>.
- Mintzberg, H. (2005). *La estructura de las organizaciones*. N.J.: Prentice-Hall, Inc.
- Moreno, M., Peris, F. y González, T. (2001). *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones. Teoría y estudio de casos*. Madrid: Pearson educación.
- Munch, L. y García, J. (2009). *Fundamentos de la administración*. Octava edición. México: Editorial Trillas.
- Nadler, D. & Tushman, M. (1997). *El diseño de la organización como arma competitiva: el poder de la arquitectura organizacional*. México DF: Oxford University Press.
- Nadler, D. & Tushman, M. (1999). The Congruence Model A Roadmap for Understanding Organizational Performance. http://ldt.stanford.edu/~gwarman/Files/Congruence_Model.pdf
- Ortega Villa, Luz María. Uso de métodos cuantitativos y cualitativos en el estudio del consumo de bienes culturales en sectores populares de Mexicali, Baja California estudios fronterizos, julio-diciembre año/volumen. 8, número 16. Universidad Autónoma de Baja California, Mexicali, México, p.43-63. REDALYC. Recuperado de <http://web.ebscohost.com>.
- Porras, J.I., Hoffer, S.J. (1986). [Cambios en el comportamiento común en los esfuerzos de desarrollo de organizaciones exitosas], “Common behavior changes in succesful organization development efforts”. *Journal of Applied Behavioral Science*, 22, 477-94. Recuperado de <http://web.ebscohost.com> traducción del autor.
- Ramírez G. & Hernández A. (2013). El diagnóstico de una empresa familiar: ¿control o estrategia? *Revista Estudios Interdisciplinarios de la Organización*. Núm.3, Enero/Junio 2013. Año 1, No. 3, enero - junio 2013.
- Ramírez M., Vargas G., & Ayuzabet de la Rosa Alburquerque (2011), “Estudios organizacionales y administración. Contrastes y complementariedades: caminando hacia el eslabón perdido”, *Revista Electrónica Forum Doctoral. Administración y Organizaciones*, No. 3, edición especial, enero-abril, pp. 7-51 Recuperado de: (www.eafit.edu.co/revistas/forum-doctoral/).

- Rendón C., Montañó H. Las aproximaciones organizacionales caracterización, objeto y problemática, Contaduría y Administración, No. 213, mayo 2004
- Rico, R., Fernández, M., Rascado, P. & Sánchez, M. (2004). Teorías Implícitas, Diseño Organizacional y Eficacia. *Interamerican Journal of Psychology*, enero-junio, 121-130.
- Rincón, Romero, “*Tendencias Organizacionales de las empresas*”. Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp>
- Rivas T. (2009) Evolución de la teoría de la organización Universidad & Empresa, núm. 17, julio-diciembre, 2009, pp. 11-32 Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187214467001>
- Robbins S. (2006). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson-Prentice Hall.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2012). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez J. (2002). Quinta edición. *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México: Editorial Thomson Editores S.A. de C.V.
- Saavedra, M., (2014). Hacia la determinación de la competitividad de la PYME latinoamericana. México. Publicaciones empresariales UNAM. FCA Publishing.
- Szalay J. (2014) Sobre el estudio de las organizaciones. ¿Traslapes interdisciplinarios hacia una ciencia organizacional? Recuperado de: https://www.google.com.mx/?gfe_rd=cr&ei=sJyqVaaNMpCz8weG9auADQ&gws_rd=ssl#q=Sobre+el+estudio+de+las+organizaciones
- Tunal, G., Camarena, M. & Pontón, I., (2007) Valoración desde la Teoría Social del Modelo del clima Organizacional. *Espacios Públicos*, agosto, año/vol. 10, número 019, Universidad Autónoma del Estado de México, p328-342. REDALYC. Recuperado del sitio <http://web.ebscohost.com>.

ANEXOS

Anexo 1 Cuestionario 1: Descripción de puestos

1. Datos del puesto:

Espacio exclusivo del Departamento.

NOMBRE DEL PUESTO	NIVEL EN EL TABULADOR

Nombre del entrevistado:

Puesto actual:

Antigüedad

Grado máximo de escolaridad

Tipo de contratación

Ámbito de operación

Nombre y puesto del jefe inmediato

2. Cuenta con personal a su cargo: Si:

No:

Nombre:

Puesto

Nombre:

Puesto

Nombre:

Puesto

3. Mencione los nombres de los puestos con los que mantiene relación de trabajo:

Internos

Externos

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

4. Funciones:

GENÉRICA
Resuma la función principal de su puesto ¿En qué consiste mi trabajo?

ESPECÍFICAS	
A.-Actividades diarias o constantes (Son aquellas que se realizan una o varias veces al día)	Tiempo:
B.- Actividades periódicas: (Son aquellas que se realizan en periodos determinados, semanales, mensuales, anuales, etc.)	
C.- Actividades Eventuales: (Son aquellas actividades que se realizan ocasionalmente	

5. Marque con una "X" el apartado que más se aproxime a la descripción de sus responsabilidades

- No tiene responsabilidades de supervisión.
- Se limita a hacer asignaciones de trabajo a un grupo pequeño que desempeña trabajo rutinario.
- Supervisión inmediata sobre una coordinación (área) o sección en el cual las operaciones son rutinarias o desempeñadas de acuerdo a procedimientos establecidos:

_____ responsabilidades por personal, planeación y revisión.

_____ Supervisión inmediata sobre una coordinación (área) o sección en el cual las operaciones son variadas y complejas; responsabilidades por planeación del trabajo, revisión de actividades del personal o supervisión general.

_____ Dirección de un área cuyas funciones involucran operaciones variadas y complejas; planeación y coordinación del trabajo; hace recomendaciones en la determinación de políticas organizacionales

6. Marque con una “X” la forma en que recibe las instrucciones para el desempeño de sus actividades:

Verbal Comunicación escrita Procedimientos

7. En la toma de decisiones o solución de problemas se considera que normalmente:

Puede consultar Debe consultar Debe decidir por sí mismo

8. Marque con una “X” el apartado que más corresponda a la cantidad de supervisión que recibe en su trabajo.

_____ Todo el trabajo lo hago bajo supervisión directa y sobre instrucciones específicas de mi jefe inmediato.

_____ La mayoría del trabajo lo hago bajo supervisión inmediata; algunas tareas ocasionales pueden ser desempeñadas sin supervisión

_____ Solamente una pequeña parte del trabajo lo hago bajo supervisión inmediata; la mayoría lo realizo bajo supervisión general, apoyándome en procesos establecidos.

_____ Ningún trabajo regular lo hago bajo supervisión inmediata; una pequeña porción del trabajo lo hago bajo supervisión general; la mayoría del trabajo lo ejecuto inmediatamente bajo supervisión ocasional de que hacer y cómo hacerlo.

_____ No recibo supervisión en mi trabajo excepto la consideración de políticas generales y ocasionalmente métodos generales.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

9. Escolaridad:

Marque con una "X" el nivel de educación formal que usted piensa se requiere para el puesto que ocupa:

Secundaria <input type="checkbox"/>	Bachillerato <input type="checkbox"/>	Carrera Técnica especifique <input type="checkbox"/>
Licenciatura especifique <input type="checkbox"/>	Posgrado especifique <input type="checkbox"/>	Requiere idioma extranjero especifique cual <input type="checkbox"/>

10. Experiencia: (Indique cuál sería el tipo y nivel de experiencia mínima para ocupar un puesto como el suyo)

En qué puestos: _____

Por cuánto tiempo

Después de que tiempo de entrar a ocupar su puesto, considera que normalmente lo conocerá bien, en forma de que su desempeño sea satisfactorio.

Días = (8, 15 etc.)

Meses , 2,...6 etc.)

11. Habilidades para desempeñar el puesto.

Enlistar las habilidades (lo que se le facilita hacer) que considere necesarias para el desempeño de las actividades. De la que considere mas importante a la menos importante

Habilidad de comunicación, empatía, sentido común, actitud de servicio, conciliador, habilidades de toma de decisiones, atención múltiple, trabajo bajo presión, liderazgo, iniciativa, responsabilidad, honradez, discreción

12. Mencione que capacitación se debe tener para el desempeño de las actividades del puesto (cursos para el manejo de software, equipo de cómputo, etc.)

13. Esfuerzo:

Mental y/o visual:

- Solo se requiere la atención normal necesaria en todo trabajo
- Requiere mucha atención, pero solo durante periodos cortos.
- Se requiere atención intensa en periodos regulares.
- Se requiere una atención constante e intensa, por la delicadeza de los asuntos que se controlan en el puesto y el peligro que existe de cometer errores de trascendencia

Físico:

- El trabajo exige muy poco esfuerzo, pues es bastante variado y solo se realizan operaciones sencillas en un puesto de esta naturaleza.
- El trabajo requiere un esfuerzo físico bastante intenso, pues las operaciones se repiten con mucha frecuencia
- Se realizan esfuerzos físicos intensos, pero no de manera constante
- El trabajo exige esfuerzo físico intenso y constante, por razón del puesto.

14. Responsabilidad por valores:

Marque con una "X" el apartado por el cual UD. es responsable.

- Dinero, cantidad \$ _____
- Notas o recibos
- Presupuestos.
- Documentos: (tarjeta de crédito).
- Otros (especifique).

15. Marque con una "X" el apartado que con mayor aproximación describa su responsabilidad por información confidencial:

- No tengo responsabilidad por información confidencial.
- Manejo información confidencial pero cuya divulgación no ocasiona serios problemas para la empresa
- Manejo información altamente confidencial, cuya divulgación ocasiona serios problemas para la empresa.

¿Qué clase de daño puede causar una indiscreción?

16. Marque con una "X" el apartado que con mayor aproximación describa su responsabilidad por el cliente

- No tengo responsabilidad por la satisfacción del cliente.
- Tengo directa responsabilidad por la satisfacción del cliente
- Tengo responsabilidad indirecta por la satisfacción del cliente.

¿Qué posibles daños puede ocasionar el trato inadecuado al público?

CONDICIONES DE TRABAJO

17. ¿Cuál es su horario regular de trabajo? De: hrs. A Hrs.

18. ¿Se requiere que lo llamen a trabajar fuera de su horario de trabajo? Sí _____
No _____

Si es así, con que frecuencia es usted llamado:

- Continuamente, (cada semana)
 - Eventualmente, (cada mes) por actividades urgentes que se presentan en la empresa
 - Esporádicamente, (cada trimestre)
-

19. Medio en que se desarrollan las labores.

- Bien ventilado e iluminado Frío Húmedo.
- Extremoso. Trabaja a la intemperie Caliente.

20. Seguridad con la que se desarrollan las labores.

Existen riesgos de trabajo en la labor que desempeño si ___ no ___
¿Cuáles? _____

Existen condiciones insalubres en mi lugar de trabajo si ___ no ___
¿Cuáles? _____

21. Viajes.

Se requiere viajar fuera de la ciudad en el puesto que ocupa: sí ___ no ___

Frecuencia:	Duración:	Medio de transporte:
-------------	-----------	----------------------

22. Salidas de la empresa.

Se requiere salir fuera de la empresa en el puesto que ocupa si _____ no _____

Frecuencia:

Duración:

Medio de transporte:

23. Opinión del entrevistado.

¿Existen actividades que desempeña en el puesto de trabajo que usted considere innecesarias u obstaculicen el desarrollo de las funciones?

Considera usted, que existan procesos de trabajos que se pudieran mejorar. Si es así, mencione ¿cuáles?

Observaciones adicionales:

Gracias por su atención.

Revisión y aprobación:

	Nombre	Puesto	Firma
Elaboró:			
Revisó:			
Aprobó:			

Mexicali, Baja California a _____ de _____ de 20--

Anexo 2 Cuestionario 2: Entrevista
Generar un plan estratégico

Aplicado a: Gerente General de la empresa EHSI

1. ¿Qué quiere hacer? (La meta general de la empresa)
2. ¿Cómo lo quiere hacer? (Proponer objetivos que lleven a la meta)
3. ¿Esta correcta la misión o se debe adaptar? ¿Qué se integraría?
4. ¿Qué imagen tiene del futuro de la empresa? ¿Qué quiere que sea y haga?
5. ¿Qué han hecho para lograr la visión?
6. ¿Qué elementos considera hacen falta para lograr la visión?
7. ¿Cuáles son las fortalezas que tiene la empresa en comparación con otros competidores?
8. ¿Cuáles considera son las oportunidades que presenta el negocio?
9. ¿Cuáles son las debilidades que tiene la empresa en comparación con otros competidores?
10. ¿Cuáles son las amenazas que afectan su negocio?

Anexo 3 Cuestionario 3: Diagnóstico administrativo

I. PROCEDIMIENTOS PRELIMINARES

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA	HECHO POR	REVISADO POR	OBSERVACIONES
<p>OBJETIVO DE LA AUDITORÍA</p> <p>Precisar claramente el objetivo que se persigue en esta auditoria</p> <p>ESTUDIO GENERAL</p> <p>Con base en el Cuestionario – Diagnóstico, obtener y evaluar:</p> <p>Datos generales</p> <p>Datos de organización</p> <p>FODAS</p> <p>Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa.</p>			

II. PLANEACIÓN

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA	HECHO POR	REVISADO POR	OBSERVACIONES
<p>1. OBJETIVOS</p> <p>Con base a la “Cédula control de documentos”, solicitar y evaluar:</p> <p>Si la misión y visión de la función sujeta a auditoría es congruente con la misión de la entidad.</p> <p>Sí los objetivos y metas de la función sujeta a auditoría son congruentes con la misión y visión.</p> <p>La forma en que se jerarquizan y cumplen esos objetivos y metas.</p> <p>Si las políticas de calidad y los valores de la empresa son congruentes con la misión, visión y objetivos establecidos.</p> <p>Aplicar el “Cuestionario para empleados” para evaluar:</p> <p>Sí el personal conoce la misión y visión de la entidad y del área en la que labora.</p> <p>Sí el personal conoce los objetivos del área en la que labora.</p> <p>Si el personal conoce los objetivos que le son aplicables.</p> <p>Si se da seguimiento para que el personal cumpla con los objetivos que le conciernen.</p>			

<p>2. ESTRATEGIAS</p> <p>Identificar las estrategias seguidas para el establecimiento y logro de la misión y objetivos.</p> <p>Evaluar la congruencia de las estrategias con los objetivos a cumplir.</p> <p>Evaluar la calidad y soporte de la planeación estratégica.</p> <p>Investigar y evaluar la frecuencia con que se revisan y actualizan las estrategias.</p> <p>Evaluar las premisas y pronósticos base para el planteamiento de estrategias.</p> <p>3. DECISIONES</p> <p>Evaluar la calidad y soporte de las alternativas u opciones disponibles para la toma de decisiones en materia de planeación.</p> <p>Evaluar la calidad de decisiones sobre la marcha o ante condiciones de incertidumbre.</p> <p>4. PRESUPUESTACIÓN</p> <p>Verificar que todo el proceso de planeación haya sido llevado al terreno de la cuantificación a través del presupuesto de operación y del de inversión.</p> <p>Evaluar la calidad y soporte del presupuesto de operación y del de inversión.</p>			
--	--	--	--

III. ORGANIZACIÓN

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA	HECHO POR	REVISADO POR	OBSERVACIONES
<p>1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</p> <p>Con base a la “Cédula control de documentos”, solicitar y evaluar:</p> <p>La estructura organizacional formal de la entidad.</p> <p>La estructura organizacional formal de la función sujeta a auditoría.</p> <p>2. AUTORIDAD</p> <p>Investigar si el personal auditado entiende claramente los tipos de autoridad lineal, staff y funcional que inciden dentro de su ámbito.</p> <p>Investigar el grado de aceptación y respeto del personal auditado a los tres tipos de autoridad.</p> <p>Evaluar si el organigrama de la función a auditar distingue los tres tipos de autoridad.</p> <p>Evaluar la calidad en la delegación de autoridad.</p> <p>3. CULTURA ORGANIZACIONAL</p> <p>Evaluar la congruencia entre la planeación y la organización.</p>			

<p>Evaluar el grado de flexibilidad organizacional.</p> <p>Revisar el nivel de actualización del manual de organización y de las descripciones de puestos.</p> <p>Investigar y evaluar si el personal auditado conoce y comprende la importancia de su participación dentro de la organización.</p> <p>4. RECURSOS HUMANOS</p> <p>Evaluar los criterios y políticas en materia de reclutamiento, selección y desarrollo de personal.</p> <p>Investigar que el personal sea acorde con el puesto que ocupa.</p> <p>Evaluar las políticas en materia de evaluación, promoción y remuneraciones al personal.</p> <p>Evaluar criterios y políticas en materia de capacitación.</p> <p>Investigar y evaluar criterios y políticas en materia de formación de personal de carrera.</p> <p>Evaluar la calidad en el manejo de conflictos laborales.</p> <p>5. RECURSOS MATERIALES</p> <p>Evaluar la correcta ubicación del área de compras de manera que asegure</p>			
---	--	--	--

<p>independencia de acción y evite conflicto de intereses.</p> <p>Evaluar la correcta ubicación del área de almacén de manera que asegure independencia de acción y evite conflicto de intereses.</p> <p>Revisar y evaluar las políticas de compras con inventarios para evitar excesos o carencias.</p> <p>Revisar y evaluar las políticas de compras con las relativas a recursos financieros para comprar en las mejores condiciones financieras.</p> <p>6. RECURSOS FINANCIEROS</p> <p>Evaluar la correcta ubicación del área de ventas de manera que asegure independencia de acción y evite conflicto de intereses.</p> <p>Revisar y evaluar las políticas de ventas con inventarios para evitar excesos o carencias.</p> <p>Evaluar la adecuada recurrencia de obtención de recursos por fuentes internas (ventas) o propias y por fuentes externas (préstamos y crédito).</p> <p>Evaluar las medidas establecidas en materia de control, custodia y disposición de fondos y valores.</p> <p>Evaluar el proceso de egresos en su conjunto con un enfoque de máximo aprovechamiento de los recursos financieros disponibles.</p>			
---	--	--	--

IV. DIRECCIÓN

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA	HECHO POR	REVISADO POR	OBSERVACIONES
<p>1. FACTOR HUMANO</p> <p>Evaluar la conducta de los directivos hacia sus subordinados en aspectos tales como respeto, trato digno, apoyo a su creatividad e innovación, comunicación, etcétera.</p> <p>2. MOTIVACIÓN</p> <p>Evaluar la calidad de motivación de los directivos hacia sus subordinados.</p> <p>Evaluar la calidad de atención a la cadena necesidad-deseo-satisfacción.</p> <p>Evaluar la calidad de trato con equidad.</p> <p>3. LIDERAZGO</p> <p>Evaluar el grado de influencia de directivos hacia subordinados a través del liderazgo.</p> <p>Evaluar la calidad de la conducta y el estilo del liderazgo.</p> <p>Evaluar las conductas de los directivos como ejemplo a seguir.</p> <p>4. COMUNICACIÓN</p> <p>Evaluar la calidad del proceso de comunicación: ascendente y descendente;</p>			

<p>escrita, verbal y expresiva.</p> <p>Identificar las barreras y fallas en el proceso de comunicación. Evaluar las acciones emprendidas para su eliminación o atemperación.</p> <p>Investigar y evaluar el uso o adopción de métodos modernos de comunicación (ejemplo: redes).</p>			
--	--	--	--

V. CONTROL

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA	HECHO POR	REVISADO POR	OBSERVACIONES
<p>1. SISTEMA DE CONTROL INTERNO</p> <p>Con base al “Control de documentos”, evaluar lo siguiente:</p> <p>La calidad en el desarrollo, determinación y establecimiento del sistema de control interno (SCI) que se tenga establecido. Utilizar formatos de apoyo.</p> <p>Que en la formulación del SCI se hayan considerado medidas preventivas más que correctivas.</p> <p>Que existe dentro SCI un procedimiento para dar seguimiento a las actividades que se desarrollan.</p> <p>Valorar la existencia de medidas de seguridad sobre los recursos de la organización como por ejemplo: control de inventarios, control de activos, vigilancia, seguros, accesos adecuados, entre otros.</p>			

<p>Verificar que el control en su conjunto tienda a asegurar que la información sea correcta y oportuna, la salvaguarda de activos, la operación eficiente, y el respeto y apego a políticas prescritas por la administración.</p> <p>2. ESTÁNDARES</p> <p>La calidad en el desarrollo, determinación y establecimiento de estándares.</p> <p>Verificar que los estándares midan desempeño y detecten desviaciones.</p> <p>Evaluar la objetividad de los estándares.</p> <p>Verificar que el personal se apegue a los estándares, y no los estándares al personal.</p> <p>3. PRESUPUESTOS</p> <p>Evaluar el proceso de elaboración del presupuesto de operación y del presupuesto de inversión.</p> <p>Verificar que los estándares estén conectados con los presupuestos.</p> <p>Verificar que los presupuestos estén integrados a la contabilidad y se informe del ejercicio presupuestal – con sus variaciones-, a través de los estados financieros.</p>			
--	--	--	--

<p>4. PRODUCTIVIDAD</p> <p>Verificar que la productividad sea medida comparándola con estándares y reportada a través del ejercicio presupuestal.</p> <p>Verificar que la productividad sea medida, además con procedimientos alternos, como son: investigación de operaciones, redes de tiempo-eventos, ingeniería de valor, simplificación del trabajo, círculos de calidad, etcétera.</p> <p>5. SISTEMA DE INFORMACIÓN</p> <p>Evaluar que el sistema de información, como elemento de control, sea el adecuado: no más, no menos.</p> <p>Investigar la suficiencia y oportunidad en el suministro de información: la de rutina y la de excepción o urgente.</p> <p>Investigar y evaluar que la información administrativa y de operación concuerde o sea consistente con la información financiera.</p>			
--	--	--	--

Anexo 4 Análisis de puestos

Puesto	Comprador	Servicio técnico de marcas	Ventas de Mostrador	Ventas de uniformes
Departamento	Compras/Administración	Técnico	Mostrador	Uniformes Red Kap
Jefe inmediato	Gerencia	Gerencia	Gerencia	Gerencia
Personal subordinado	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno
Escolaridad mínima	Profesional	Licenciatura	Secundaria	Preparatoria
Experiencia	1 año	N/A	En atención al cliente y ventas	En atención al cliente y ventas (no indispensable)
Conocimientos	Administración, contabilidad, finanzas básicas.	Cálculos, medidas, tiempos de elaboración.	Manejo de computadora y sistemas de información	Manejo de computadora y sistemas de información
Inglés	60%	Si	No	No
Responsabilidad y manejo de recursos	Vehículos	Vehículos	Computadora	Vehículos
	Computadora	Computadora		Computadora
Propósito del puesto	Llevar a cabo las compras de materiales y/o productos para su posterior comercialización.	Satisfacer necesidades técnicas sobre productos a los clientes	Atender en forma eficiente a los clientes de mostrador, personal ó telefónicamente.	Posicionar la marca Red Kap para lograr ventas en todos los mercados

Puesto	Auxiliar general del contador	Cuentas por pagar proveedores extranjeros	Cuentas por pagar proveedores nacionales	Auxiliar contable CxP Extranjero
Departamento	Contabilidad	Contabilidad	Contabilidad	Contabilidad
Jefe inmediato	Gerencia	Gerencia	Auxiliar general del contador	Auxiliar general del contador
Personal subordinado	Cuentas por Cobrar, Cuestas por Pagar (Nacionales y Extranjero), Auxiliar Contable, Auxiliar Administrativo	Ninguno	Ninguno	Ninguno
Escolaridad mínima	Carrera trunca en contaduría o contador público	Técnico contable o profesional	Técnico contable o preparatoria	Técnico contable o preparatoria
Experiencia	2 años	3 años	1 año	1 año
Conocimientos	Contabilidad, SUA e IDSE Word, Excel, PowerPoint, Internet, E-Mail	Las formas y reglamentos a seguir para realizar el manejo de divisas Los procesos de trámites en relación al comercio exterior.	Manejo de computadora y sistemas de información correspondientes	Contabilidad, Conciliaciones, Pagos Manejo de computadora y sistemas de información correspondientes
Inglés	No	No	No	No
Responsabilidad y manejo de recursos	Computadora	Computadora	Computadora	Computadora
Propósito del puesto	Analizar y preparar la información contable para presentar a tiempo el pago de impuestos, seguro social, declaraciones informativas y así evitar cargas tributarias.	Controlar y programar los pagos a proveedores extranjeros de acuerdo a las políticas de crédito establecidas.	Programar los pagos a proveedores nacionales de acuerdo a las políticas de crédito establecidas.	Analizar y preparar la información contable en moneda americana para presentar a tiempo el pago de impuestos. Agendar la cartera de proveedores extranjeros para evitar sanciones.

Puesto	Auxiliar Administrativo Contable Bancos	Auxiliar Administrativo Contable Suplencias	Analista de sistemas	Jefe de cobranza
Departamento	Contabilidad	Contabilidad	Informática	Crédito y cobranza
Jefe inmediato	Auxiliar general del contador	Auxiliar general del contador	Gerencia	Auxiliar general del contador y gerente general
Personal subordinado	Cajeras	Ninguno	Ninguno	Cobradores
Escolaridad mínima	Técnico contable o preparatoria	Técnico contable o preparatoria	Lic. o Ing. en Informática	Preparatoria
Experiencia	1 año	2 años	5 años	1 año
Conocimientos	Desarrollo de áreas administrativas y contables, Cortes de caja Manejo de computadora y sistemas de información correspondientes	Manejo de computadora y sistemas de información correspondientes. Contabilidad	Generales de Hardware y Software, Conocimiento general del sistema administrativo, Manejo de DBF's, Clipper, Fivewin, Xailer, Novell Netware 5.1, Sistemas Operativos (DOS, Windows), Configuraciones IP, Administración de acceso y uso de internet, Mantenimiento de las paginas web, etc.	Manejo de computadora y sistemas de información correspondientes
Inglés	No	No	No	No
Responsabilidad y manejo de recursos	Computadora	Computadora	No	Computadora
Propósito del puesto	Realizar buen manejo del control de las cuentas bancarias de la empresa y otras funciones correspondientes a la misma área.	Desempeñar las funciones de los distintos puestos del área de contabilidad y caja	Dar soporte técnico a todos los recursos informáticos y a los usuarios que interactúan con ellos.	Controlar el crédito y la cobranza de los clientes para que siempre estén al día en sus pagos

Puesto	Cobrador	Transportista	Vendedora	Facturista
Departamento	Crédito y cobranza	Tráfico y aduana	Ventas Camisetas	Facturación
Jefe inmediato	Jefe de crédito y cobranza	Gerencia	Gerencia	Gerencia
Personal subordinado	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno
Escolaridad mínima	Secundaria	Secundaria	Preparatoria	Preparatoria o carrera técnica
Experiencia	1 año	2 años	1 año	1 año
Conocimientos	Conocer bien la ciudad y zonas industriales. Manejo de computadora y sistemas de información correspondientes	Proceso de importación, Conocer las mercancías a importar. Conocimiento de la ciudad de Mexicali y la región	Manejo de computadora y sistemas de información correspondientes	Manejo de computadora y sistemas de información correspondientes. Contabilidad básica y captura de datos. Servicio al cliente
Inglés	No	Si	No	No
Responsabilidad y manejo de recursos	Vehículos	Automóvil	Vehículos	Computadora
	Computadora		Computadora	
Propósito del puesto	Cobrar en tiempo y forma todos los cheques y/o efectivo correspondiente al pago de facturas previamente documentadas (Facturas, Ordenes de Compra, Sellos, Contra recibos)	Cruce agilizado de mercancías	Distribución y Posicionamiento de la marca Allstyle "AAA" en la ciudad, introduciéndola al mercado de las serigrafías, imprentas y público en general para alcanzar altas ventas	Facturar y Cobrar en forma optima las mercancías que salen de la empresa en atención a las solicitudes de los clientes y vendedores

Puesto	Encargado de Almacén	Almacenista	Jefe de reparto y recepción de materiales	Repartidor
Departamento	Almacén	Almacén	Reparto de mercancías	Reparto de mercancías
Jefe inmediato	Jefe de almacén	Encargado de almacén	Gerencia	Gerencia
Personal subordinado	Almacenista	Ninguno	Repartidores	Ninguno
Escolaridad mínima	Preparatoria o carrera técnica	Secundaria o carrera técnica	Secundaria o preparatoria trunca	Secundaria o preparatoria trunca
Experiencia	2 años	No indispensable	1 año	2 año
Conocimientos	Generales de almacén e inventarios Manejo de computadora y sistemas de información correspondientes	Organizar mercancías	Conocer la ciudad y zonas industriales, Rutas de entrega, Conocer los horarios de recibo de los clientes. Conducir unidades pesadas y de almacén, Conocer el reglamento de tránsito. Manejo de computadora y sistemas de información correspondientes.	Conocer la ciudad y zonas industriales. Conocer los horarios de recibo de los clientes. Conducir unidades pesadas, Conocer el reglamento de tránsito
Inglés	No	No	No	No
Responsabilidad y manejo de recursos	Vehículos	Equipo de trabajo	Vehículos	Computadora
	Materiales	Materiales	Computadora	
Propósito del puesto	Mantener ordenada y bien limpia el área designada, Surtir mercancías, Conocimiento de las mismas	Mantener ordenada y bien limpia el área designada, Surtir mercancías	Coordinar y efectuar la entrega de mercancías a los repartidores para que estos a su vez las lleven y entreguen al cliente en su almacén dentro de los horarios establecidos, en forma ágil y correcta. Recibir los productos que entregan los proveedores.	Entregar las mercancías al cliente en su almacén dentro de los horarios establecidos, en forma ágil y correcta

Puesto	Control de inventarios	Vendedor de industria	Documentador de pedimentos	Jefe de almacén
Departamento	Almacén	Ventas	Almacén Calexico	Almacén
Jefe inmediato	Gerencia	Gerencia	Gerencia	Gerencia
Personal subordinado	EL asignado para el proceso	Ninguno	Ninguno	Almacenistas
Escolaridad mínima	Preparatoria	Preparatoria	Preparatoria	Preparatoria
Experiencia	2 años	2 años	1 año	2 años
Conocimientos	Procesos de control de inventario, Generales de almacén, Manejo de computadora y sistemas de información correspondientes.	Conocimiento de marcas y productos, Ventas, Conocer la ciudad y zonas industriales, Conocer los horarios de recibo de los clientes, Manejo de computadora y sistemas de información correspondientes	Revisión y manejo de mercancías, Proceso de importación, Conocimiento de todos los documentos del proceso, Manejo de montacargas, Funcionamiento del almacén.	Generales de almacén e inventarios Manejo de computadora y sistemas de información correspondientes
Inglés	No	No	Si	No
Responsabilidad y manejo de recursos	Computadora	Computadora	Computadora	Equipo de trabajo
			Materiales	Materiales
Propósito del puesto	Control de inventarios	Vender nuestros productos a la industria en volúmenes importantes; y al mejor costo para seguir manteniéndonos como una de las mejores opciones de compra en la región	Documentar en forma eficiente para importar a Mexicali lo más pronto posible las mercancías que llegan al almacén de Calexico.	Mantener ordenada y bien limpia el área designada, Surtir mercancías

Anexo 5 Diagnóstico administrativo

NÚMERO	TEMA	HALLAZGO	RECOMENDACIÓN	CAUSA Y EFECTO
1.2.1	Estudio General	La información está incompleta en la carpeta de manual de calidad y no se encuentra en la página de internet.	Se recomienda integrar antecedentes, giro y objeto de la estrategia a la página de internet y complementar la información y que sea de conocimiento público.	No se consideró importante incluir esta información de manera escrita. Esto podría dificultar una integración a la empresa de nuevos miembros debido a que esos datos solo los conocen los fundadores.
1.3.1	FODAS	Se encontró información sobre el ambiente externo de la empresa en el manual de calidad mas no está actualizada, pudimos complementar la información por medio de una entrevista al Gerente General.	Se recomienda realizar un documento que integre las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de EHSI, ya que además de dar mayor formalidad a la empresa, servirá como base para la definición de futuras estrategias.	No se consideró importante plasmar en un documento esta información. Esto traerá como efecto dificultad al momento de definir estrategias para un futuro crecimiento.
2.1.1	Congruencia de misión y visión	Se encontró que la Misión y Visión de la empresa localizadas en su página de internet efectivamente son congruentes con lo que la empresa hace actualmente, sin embargo su redacción no coincide con lo plasmado en el Manual de Calidad.	Sugerimos actualizar la Misión y Visión del Manual de Calidad y así coincidan con las que se encuentran en la página de internet.	No se tuvo el cuidado de cotejar la información escrita en papel con la publicada en la página de internet. Lo anterior podría generar confusión por parte de los integrantes de la organización
2.1.2	Objetivos y metas congruentes con la misión y visión	Cuentan con una identificación de objetivos de calidad que ya son obsoletos, estos objetivos son del año 2009 y no se llevaron a cabo. No se presentan objetivos ni metas organizacionales.	Se recomienda determinar las metas y objetivos que sean los lineamientos generales para el correcto funcionamiento de la organización.	Falta de actualización y de definición de nuevos objetivos. Podría generar un lento crecimiento del negocio debido a que no se tiene un rumbo actualizado a seguir.
2.1.3	Jerarquía de objetivos y metas	La información que presenta el manual de calidad relacionado a los objetivos y metas no se puede jerarquizar, ya que se habla de estas de manera vaga y sin determinar la importancia de ellas, indicando también que se encuentran desactualizadas con la última revisión en 2009.	Se recomienda determinar metas y objetivos generales así como su importancia para poderse jerarquizar.	Falta de actualización y de definición de nuevas metas. Podría generar un lento crecimiento del negocio debido a que no se tiene un rumbo actualizado a seguir.

NÚMERO	TEMA	HALLAZGO	RECOMENDACIÓN	CAUSA Y EFECTO
2.1.4	Políticas de calidad y valores	Efectivamente las políticas de calidad coinciden con la Misión y Visión de la empresa mas no cuentan con objetivos ni valores plasmados en algún documento.	Recomendamos integrar en carpeta objetivos bien definidos ya que es importante tener plasmado en papel el rumbo de la organización y de esta manera tenerlo siempre presente. Por otra parte también recomendamos integrar los valores que prevalecen y tenerlos a la vista.	No se le dio importancia a integrar valores en documento y tampoco a publicarlos en la empresa. Esto podría generar una cultura y por ende una imagen equívoca de lo que realmente se persigue.
2.1.5	Conocimiento de misión, visión y objetivos	Se encontró que aquellos empleados que tienen mayor antigüedad y que estuvieron desde el intento de la certificación conocen la misión, visión y objetivo de la empresa y los empleados con menos antigüedad no tienen conocimiento de estos.	Se recomienda plasmar la misión, visión y objetivos de la empresa en lugares visibles y realizar una capacitación para informar también de los objetivos específicos por cada área.	Hizo falta tomar importancia a que los nuevos empleados tengan siempre presente lo que la empresa quiere lograr con su existencia, esto es posible teniendo su misión visión en todo momento. Este descuido trae como consecuencia una falta de sintonía entre las acciones de los fundadores y empleados de mayor antigüedad en comparación con las de los nuevos empleados.
2.2.1	Estrategias	Existen lineamientos obsoletos. No existen estrategias, por consecuencia no se puede verificar la congruencia con los objetivos; carecen de planeación estratégica por lo que no se realizan planteamientos de estrategias ni evaluaciones.	Se recomienda realizar la planeación estratégica para poder identificar estrategias convenientes para la empresa, su desarrollo y la evaluación de las mismas para mejores resultados organizacionales.	No se consideró importante redactar estrategias a seguir. De continuar así se tendrá un lento crecimiento pues no existen pasos a seguir para el logro de las metas organizacionales (que solo conocen los fundadores).
2.3.1	Decisiones en materia de planeación	La dirección es la encargada de tomar decisiones para la planeación, no se tienen documentos de este proceso ni de las alternativas para la toma de decisiones.	Se recomienda capacitar al gerente y a las áreas para realizar la planeación pertinente a sus áreas de trabajo.	No se le da importancia a plasmar en papel un proceso de toma de decisiones puesto que este siempre se lleva a cabo por la gerencia. Como consecuencia, dificultaría la actuación de nuevos responsables de área o de responsables temporales en caso de que los titulares no se encuentren por alguna situación extraordinaria.
2.3.2	Decisiones en la marcha o incertidumbre	Las decisiones de la gerencia son la mayoría de las veces acertadas y con buen tacto hacia las condiciones diarias del trabajo y ante las condiciones de incertidumbre analiza las opciones y determina la que considera la mejor opción.	Se recomienda que deban de quedar por escrito las decisiones sobre la marcha para poder identificarlas en un futuro y evitar confusiones ya que por la edad se pueden olvidar actividades pendientes a dar seguimiento.	Se considera innecesario contar con una guía para la toma de decisiones por ser actividades rutinarias. Esto podría generar la dependencia permanente de los responsables de área y de la gerencia debido a que solo ellos saben cómo resolver ciertas situaciones.

NÚMERO	TEMA	HALLAZGO	RECOMENDACIÓN	CAUSA Y EFECTO
2.4.1	Presupuestación	Se encontró que no cuentan con registros de presupuestos de operaciones, ni de inversión. Se hace de forma aislada en el área de ventas.	Recomendamos elaborar estos presupuestos de forma generalizada como parte de una planeación más detallada que permita una toma de decisiones más acertada.	Se cree poco importante contar con una planeación de presupuestos de operación y de inversiones puesto que este tipo de desembolsos siempre se han hecho sobre la marcha. Se corre el riesgo de que se cometan errores o tome por sorpresa a la empresa algún gasto no considerado.
3.1.1	Estructura organizacional	La estructura organizacional esta desactualizada, presenta dos gerencias y en la actualidad solo existe una, desaparecieron puestos del organigrama y desaparecieron puestos de las áreas.	Se recomienda analizar la situación organizacional actual y renovar el organigrama.	No se le ha prestado la atención necesaria a actualizar la estructura orgánica. Como consecuencia los empleados muchas veces olvidan de quien dependen y consideran como superior únicamente al gerente general.
3.2.1	Conocimiento y grado de aceptación de la autoridad	Se encontró que los empleados no conocen realmente el lugar que ocupan en el organigrama pues consideran como superior solamente al Gerente General, cosa que no es verdad.	Recomendamos que en la empresa se dé a conocer a los empleados su lugar en el organigrama, hacerles saber de quien dependen, además de colocarlo en un lugar visible para que lo tengan presente en todo momento.	No se da a conocer un organigrama actualizado. Con esto se genera que los empleados vean como superior únicamente al Gerente general.
3.2.2	Autoridad y delegación	El organigrama de la empresa si distingue los tres tipos de autoridad y delegación, aunque esta desactualizado y ya no presenta la realidad de la entidad. En la práctica no se distingue la autoridad, para la mayoría de los empleados el jefe directo es el gerente general y la delegación de la autoridad es mínima.	Se recomienda establecer jerarquías de autoridad e identificar las personas idóneas para delegarles la autoridad de los departamentos.	No se ha actualizado el organigrama. A consecuencia no se puede dar a conocer gráficamente la estructura de la empresa.
3.3.1	Organización, flexibilidad, manuales y descripciones	El manual de calidad no plasma una planeación organizacional y lo que dice al respecto no tiene congruencia. La empresa tiene un grado alto de flexibilidad y solo existe el manual de organización que integra las descripciones de puesto que están desactualizadas, su creación fue en el 2009 y no ha existido renovación alguna.	Se recomienda realizar el proceso de planeación estratégica para la organización, y creación, corrección y actualización del manual de organización y de las descripciones de puestos.	Se considera innecesario contar con una planeación estratégica de la empresa y descripción de puestos actualizada. Puede generar confusión y dificultad en los empleados para integrarse a sus actividades.

NÚMERO	TEMA	HALLAZGO	RECOMENDACIÓN	CAUSA Y EFECTO
3.3.2	Conocimientos de la importancia del puesto	Se encontró que los empleados empíricamente saben la importancia que su puesto tiene dentro de la empresa pero por otro lado, en los documentos con los que cuenta EHSI no existe esta información.	Recomendamos analizar y modificar las descripciones de puesto integrando estos datos.	No se considera importante redactar la importancia por puesto en un documento. Esto genera que los empleados generen una idea equivocada de la importancia de su puesto.
3.4.1	Recursos Humanos	En primer lugar, el área de recursos humanos es en la práctica contabilidad pues sus funciones son en general contables. No existe ninguna información referente a políticas que tengan que ver proceso de recursos humanos, tampoco un proceso de solución de conflictos en papel, sin embargo este último sí se lleva a cabo en la práctica de una manera adecuada.	Sugerimos trabajar en la elaboración de políticas de recursos humanos, mismas que guíen al encargado de esas funciones al cumplimiento de sus objetivos. Además de lo anterior, el contar con estas políticas le permite a la empresa tener una mayor formalidad y preparación que sea de utilidad ante diversos trámites.	No se ha tomado en cuenta la redacción de políticas del proceso de recursos humanos. Al momento de la llegada de nuevo personal para realizar esas funciones no cuentan con una guía de actuación y puede dificultar su integración.
3.5.1	Recursos Materiales	El área de almacén se encuentra bien ubicado y asegura su independencia, mientras que el área de compras se encuentra en una pequeña oficina junto con el gerente de ventas y el gerente general, no tiene independencia y puede generar conflicto de intereses entre los proveedores que vienen a visitar y los posibles clientes que se acerquen al gerente de ventas.	Se recomienda separar el área de compras a una oficina en específico.	No se ha considerado importante separar estas áreas. Se mantendrá el riesgo latente de conflicto de intereses entre proveedores y clientes de la empresa.
3.5.2	Políticas de compras	No se encontró información alguna sobre las políticas de compras	Recomendamos trabajar en la elaboración de un documento que integre estas políticas, mismas que guíen al encargado de esas funciones al cumplimiento de sus objetivos.	No se le da la importancia necesaria a la redacción de políticas de compras. Al momento de la llegada de nuevo personal para realizar esas funciones no cuentan con una guía de actuación y puede dificultar su integración.
3.6.1	Recursos financieros, ventas	El área de ventas se encuentra en un pequeño espacio entre almacén y el área de facturación y mostrador donde se puede presentar conflicto de intereses y no hay una independencia, por otra parte el gerente de ventas se encuentra en otra oficina junto al gerente general y el gerente de compras.	Se recomienda en un futuro reacomodar el área de ventas para facilitar la interacción entre los vendedores, clientes y proveedores que constantemente se presentan de forma física e integrar al gerente de ventas a las mismas oficinas para la fácil supervisión de los vendedores.	No se ha llevado a la acción el reacomodo de la gerencia de ventas. De seguir como hasta ahora, el conflicto de intereses entre vendedores, clientes y proveedores será permanente.

NÚMERO	TEMA	HALLAZGO	RECOMENDACIÓN	CAUSA Y EFECTO
3.6.2	Recursos financieros, políticas de ventas	La empresa no cuenta con políticas de venta hacia el manejo de inventarios para evitar el desperdicio de material o el desabasto del mismo.	Se recomienda establecer políticas para asegurar mínimos y máximos y un sistema de control de mercancías.	No se le da la importancia necesaria a la redacción de políticas de ventas. Al momento de la llegada de nuevo personal para realizar esas funciones no cuentan con una guía de actuación y puede dificultar su integración. Por otra parte se pueden cometer errores y no satisfacer las necesidades del cliente.
3.6.3	Fuentes internas y externas de recursos financieros	Presenta fuentes internas y recursos financieros adecuados pero no se presentan por escrito.	Recomendamos plasmar en papel el proceso de egresos y las medidas que se llevan a cabo para manejar estos recursos.	No se considera importante plasmar en documentos lo relacionado al financiamiento interno y externo. Como consecuencia, no se contarán con registros que ayuden a tomar decisiones al respecto en futuras transacciones.
4.1.1	Factor Humano	El trato de los directivos es respetuoso y digno, se fomenta la creatividad e innovación para resolver problemas y satisfacer las necesidades de los clientes; la comunicación es verbal.	Se recomienda mantener comunicación más formal por medio de comunicación escrita en formatos o correos electrónicos para la comprobación de la información.	No se ha considerado una modernización en los medios de comunicación interna. En un futuro cercano esta forma de comunicación puede resultar obsoleta para la empresa.
4.2.1	Motivación	No existe motivación para mejorar el trabajo, conocen bien la cadena de satisfacción del cliente y mantienen un trato con equidad hacia los clientes.	Se recomienda analizar la función de cada uno de los puestos y determinar mecanismos de motivación para mejorar el desempeño de los trabajadores.	No es prioridad mantener al personal motivado. Esto podría traer como consecuencia un incremento en la rotación de personal o un decremento en su desempeño.
4.3.1	Liderazgo	Existe liderazgo por parte del gerente general, existe también por parte de algunos trabajadores pero no se les reconoce la importancia de su liderazgo.	Se recomienda identificar las personas con liderazgo dentro de la organización y proponerlas como medio de supervisión y consulta en lo relacionado a sus puestos.	No se cuenta con una estructura orgánica ni descripción de puestos actualizada que permita hacerles saber al empleado a quien rendirles cuentas. De seguir así, se seguirá tomando en cuenta solo el liderazgo del gerente general.
4.4.1	Comunicación	La comunicación ascendente y descendente en la empresa se da de manera verbal y en menos proporción escrita por medio de correo electrónico.	Recomendamos considerar sistemas de comunicación más sofisticados en un futuro en donde la empresa presente un crecimiento.	Esta comunicación interna e considera suficiente de acuerdo a las necesidades actuales de la empresa. En un futuro esta forma de comunicación puede resultar obsoleta y necesitar una modernización inmediata.

NÚMERO	TEMA	HALLAZGO	RECOMENDACIÓN	CAUSA Y EFECTO
5.1.1	Sistemas de control interno	La empresa solo cuenta con vigilancia y monitoreo, seguros, y accesos adecuados. Lo relacionado a sistemas de control de inventarios, medidas preventivas y procedimiento no están establecidas.	Se recomienda establecer un sistema de control interno para verificar que el control en su conjunto tienda a asegurar que la información, la salvaguarda de activos, la operación eficiente, y el respeto.	Se ignora la relevancia de contar con sistemas de controles internos. Ante esta situación no se puede conocer con exactitud las desviaciones en las acciones del personal y con esto no lograr los objetivos eficientemente.
5.2.1	Control de estándares, presupuestos y productividad	Se encontró que no existen documentos donde se vean plasmados indicadores o algún tipo de medida de control que permitan evaluar estándares, presupuestos o la productividad de la empresa.	Recomendamos implementar estas medidas y su importancia radica en que los resultados sirven de base para verificar si lo que se hace en la práctica va de acuerdo a lo planeado por la empresa y de esta manera diseñar y aplicar medidas preventivas, detectivas y correctivas ante cualquier desviación.	No se considera importante contar con indicadores que permitan evaluar presupuestos o la productividad de la empresa. Esto trae como consecuencia una menor eficiencia en la organización a la que es capaz de generar.
5.3.1	Sistemas de información	El sistema de información es el más adecuado porque esta creado para las necesidades de la empresa, brinda información suficiente y oportuna. Aunque sea adecuado está obsoleto por el tipo de lenguaje que utiliza. No se pudo evaluar la información financiera y la información administrativa ya que son confidenciales.	Se recomienda buscar un sistema informático que siga estándares actualizados.	No se ha considerado modernizar los sistemas de información. En un futuro cercano podría ser más difícil actualizarse y como consecuencia presentar una debilidad en comparación a otras empresas del mismo giro.