



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA Y POLÍTICA ORGANIZACIONAL DE
UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE REPUESTOS PARA
TRANSPORTE PESADO**

Santiago Anibal Masaya Menchú

Asesorado por el Ing. Luis Pedro Hernández del Valle

Guatemala, noviembre de 2009

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA Y POLÍTICA ORGANIZACIONAL DE
UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE REPUESTOS PARA
TRANSPORTE PESADO**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR:

SANTIAGO ANIBAL MASAYA MENCHÚ
ASESORADO POR EL ING. LUIS HERNÁNDEZ DEL VALLE

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2009

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Inga. Alba Maritza Guerrero de López
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. José Milton De León Bran
VOCAL V	Br. Isaac Sultán Mejía
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Inga. Sigrid Alitza Calderón de León
EXAMINADOR	Ing. Jaime Humberto Batten Esquivel
EXAMINADOR	Ing. Leonel Estuardo Godínez Alquijay
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

DISEÑO DE LA ESTRUCTURA Y POLÍTICA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE REPUESTOS PARA TRANSPORTE PESADO,

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, el 28 de abril de 2009.

SANTIAGO ANIBAL MASAYA MENCHÚ

Guatemala, agosto de 2009

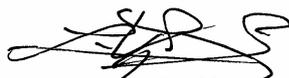
Ingeniero
Francisco Gómez
Director Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos de Guatemala

Respetable Ingeniero Gómez:

Cordialmente me dirijo a usted para informarle que he revisado el informe final de trabajo de graduación titulado: **"DISEÑO DE LA ESTRUCTURA Y POLÍTICA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE REPUESTOS PARA TRANSPORTE PESADO"**. Desarrollado por el estudiante de la carrera de Ingeniería Industrial: Santiago Anibal Masaya Menchú, que se identifica con número de cané: 2003-13347.

Por lo tanto, considero que el informe final de trabajo de graduación cumple con los requisitos para su aprobación.

Atentamente,



Ing. Luis Pedro Hernández del Valle
Colegiado 7223
ASESOR

Luis Pedro Hernández del Valle
INGENIERO INDUSTRIAL
Colegiado 7223

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrática Revisora del Trabajo de Graduación titulado **DISEÑO DE LA ESTRUCTURA Y POLÍTICA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE REPUESTOS PARA TRANSPORTE PESADO**, presentado por el estudiante universitario **Santiago Anibal Masaya Menchú**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Una firma manuscrita en tinta negra, que parece ser 'Nora Leonor Elizabeth Garcia Tobar', escrita sobre un círculo y una línea horizontal que se extiende a la derecha.

Inga. Nora Leonor Elizabeth Garcia Tobar
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela Mecánica Industrial

Guatemala, Octubre de 2009.

/agrm

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **DISEÑO DE LA ESTRUCTURA Y POLÍTICA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE REPUESTOS PARA TRANSPORTE PESADO**, presentado por el estudiante universitario **Santiago Anibal Masaya Menchú**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.


Ing. José Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR
Escuela Mecánica Industrial



Guatemala, octubre de 2009.

/mgp

Universidad de San Carlos
De Guatemala



Facultad de Ingeniería
Decanato

Ref. DTG.457.09

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **DISEÑO DE LA ESTRUCTURA Y POLÍTICA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE REPUESTOS PARA TRANSPORTE PESADO**, presentado por el estudiante universitario **Santiago Anibal Masaya Menchú**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

Ing. Murphy Olimpo Paiz Rosinos
DECANO



Guatemala, noviembre de 2009.

/cc

DEDICATORIA A:

DIOS Todopoderoso, por haberme permitido culminar este trabajo, dándome la fuerza y el entendimiento necesario.

MIS PADRES Francisco Aníbal Masaya García y Sara Patricia Menchú Castillo, por darme la vida y ser el apoyo incondicional que me permitió llegar hasta aquí el día de hoy.

MIS HERMANOS Daniela Patricia y Pablo Oscar Francisco, con mucho cariño.

MI NOVIA Ana Claudia Salán Rodríguez, por su amor, apoyo y creer en mi capacidad.

MI FAMILIA A quienes agradezco su apoyo y cariño.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO	VII
RESUMEN	XI
OBJETIVOS	XIII
INTRODUCCIÓN	XV

1. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1 La empresa.	1
1.1.1 Descripción y ubicación de la empresa	1
1.1.2 Historia	2
1.1.3 Actividades a las que se dedica	3
1.1.4 Descripción de los procesos	4
1.2 Definición de estructura y política organizacional	6
1.2.1 Misión	6
1.2.2 Visión	6
1.2.3 Política organizacional	7
1.2.4 Estructura organizacional	8
1.2.4.1 Distribución de organigrama	8
1.2.5 Procedimientos administrativos	12
1.2.6 Aplicación de descripción de puestos	13

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN

2.1 Situación actual de la estructura organizacional	15
--	----

2.1.1	Relaciones de trabajo en la estructura organizacional de la empresa	15
2.1.2	Identificación de cadenas de mando	16
2.2	Situación actual del sistema administrativo general	18
2.2.1	Aplicación del FODA	18
2.3	Identificación de procedimientos actuales	22
2.3.1	Proceso de toma de decisiones	23
2.4	Sistema de comunicación actual	23
2.5	Desempeño de los colaboradores dentro de los procesos administrativos	24
2.5.1	Descripción del recurso humano	24
3.	DISEÑO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO PROPUESTO	
3.1	Diseño de las políticas organizacionales	27
3.1.1	Determinación de la misión de la empresa	27
3.1.2	Determinación de la visión de la empresa	28
3.1.3	Determinación de la política organizacional	28
3.1.4	Determinación de valores	29
3.2	Diseño de la estructura organizacional (organigrama)	30
3.2.1	Descripción de puestos	31
3.3	Coordinación del sistema administrativo	38
3.3.1	Propuesta de mejora en el ambiente de trabajo	41
3.3.1.1	Evaluación de la cultura organizacional	42
3.3.1.2	Mejoras del clima organizacional	44
4.	APLICACIÓN DEL DISEÑO DE ESTRUCTURA Y POLÍTICA ORGANIZACIONAL	
4.1	Aplicación del sistema administrativo	51
4.1.1	Implementación de un sistema de información	

gerencial	52
4.1.1.1 Organizar el plan	54
4.2 Implementación de procedimientos de trabajo	54
4.2.1 Evaluación de estructura organizativa	56
4.2.2 Revisión de los canales de comunicación	56
4.3 Integración de los sistemas	57
4.3.1 Verificación de la misión	57
4.3.2 Verificación de los objetivos y política integrada	58
4.3.3 Verificación de las metas a nivel organizacional	58
5. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS SISTEMAS	
5.1 Comparación de resultados con respecto a la administración actual en la empresa	59
5.2 Evaluación general de los sistemas	62
5.2.1 Sistema de evaluación por resultados	65
5.2.1.1 Sistema de verificación de satisfacción del cliente	67
5.3 Evaluación del desempeño de los trabajadores	71
5.4 Mejora de los sistemas aplicados	73
5.4.1 Trabajo en equipo	74
CONCLUSIONES	77
RECOMENDACIONES	79
BIBLIOGRAFÍA	81
ANEXOS	83

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Organigrama vertical.	11
2.	Organigrama escalar.	12
3.	Organigrama actual de la organización.	17
4.	Organigrama propuesto para la organización.	30
5.	Proceso de importación.	84
6.	Imagen de la sede central de la empresa	85
7.	Imagen de la sede de la empresa en Chimaltenango.	86

TABLAS

I.	Análisis de la existencia de climas organizacionales.	49
II.	Preguntas referentes a la misión de una empresa	83

GLOSARIO

Actividad/tarea	En general son acciones humanas que consumen tiempo y recursos, y conducen a lograr un resultado concreto en un plazo determinado. Son finitas aunque pueden ser repetitivas.
Análisis	Acción de dividir una cosa o problema en tantas partes como sea posible, para reconocer la naturaleza de las partes, las relaciones entre éstas y obtener conclusiones objetivas del todo.
Control	Es el acto de registrar la medición de resultados de las actividades ejecutadas por personas y equipos en un tiempo y espacio determinado.
Diagnóstico	Identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que se producen en su medio ambiente.
División del trabajo	Acto de segmentar el trabajo total de una organización, por especializaciones y niveles de dificultad.

DO	DO (desarrollo organizacional) es la acción de mantenimiento y actualización permanente de los cambios aplicados a una organización y respecto a su medio ambiente.
Eficacia	Alcance de los objetivos o metas trazados por la empresa o persona.
Estandarizar	Acción de desarrollar y determinar parámetros o normas que uniformen las actividades en una organización.
Estrategia	En un proceso regulable; es el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Una estrategia por lo general abarca los objetivos, las metas, los fines, la política y la programación de acciones de una organización.
Estructuras	Distribución y orden de los departamentos o unidades de negocio, procesos, actividades, etc. Importantes de una organización o institución.
Evaluar	Acto de comparar y enjuiciar los resultados alcanzados en un momento y espacio dados, con los resultados esperados en ese mismo momento. Es buscar las causas de su comportamiento, entenderlas e introducir medidas correctivas oportunas.

Función	Mandato formal permanente e impersonal de una organización o de un puesto de trabajo.
Mando	Definición de la autoridad de los departamentos superiores sobre los inferiores.
Método	Sucesión lógica de pasos o etapas que conducen a lograr un objetivo predeterminado.
Organigrama	Es la representación gráfica de la estructura formal de una organización, según división especializada del trabajo y niveles jerárquicos de autoridad.
Organizar	Acto de acopiar e integrar dinámicamente y racionalmente los recursos de una organización o plan, para alcanzar resultados previstos mediante la operación.
Planificación	Proceso racional y sistémico de prever, organizar y utilizar los recursos escasos, para lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio predeterminados.
Presupuesto	Plan financiero de ingresos y egresos de corto plazo conformado por programas, proyectos y actividades a realizar por una organización, presentándose en determinadas clasificaciones.
Procedimiento	Ciclo de operaciones que afectan a varios empleados que trabajan en sectores distintos y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las

operaciones respectivas para producir un determinado bien o servicio.

Puesto

Conjunto de deberes y responsabilidades a ejecutar por una persona que posee determinados requisitos y a cambio de remuneración.

Supervisar

Acto de vigilar que los hechos de un trabajo sucedan conforme a las normas preestablecidas y en el tiempo y lugar determinados.

RESUMEN

Se llevó a cabo el estudio de la estructura y política organizacional para el mejoramiento y crecimiento planificado de la empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado. Ante el crecimiento de otras compañías similares, el surgimiento de la competencia, es necesario que la administración implemente una estructura definida para que la organización sea propicia para el crecimiento y sostenibilidad de la misma.

Al tener una estructura organizacional establecida, la respuesta ante problemas cotidianos será más dinámica, debido a que las cadenas de mando estarán identificadas, lo cual le dará un mayor dinamismo a la empresa, debido a que cada decisión fuera del alcance de cada empleado, podrá ser consultada al jefe inmediato superior para su análisis y resolución. Por lo cual las decisiones tomadas por la alta gerencia, podrán ser transmitidas de forma eficiente.

El establecimiento de políticas organizacionales le dará más poder al empleado, para tomar decisiones más fáciles en las actividades cotidianas dentro de la empresa, lo cual también la vuelve más dinámica.

OBJETIVOS

GENERAL:

Desarrollar una estructura organizacional en la empresa para su desarrollo y crecimiento, alcanzando los objetivos establecidos en su política administrativa.

ESPECÍFICOS:

1. Identificar y evaluar las debilidades existentes en la empresa.
2. Establecer una misión y visión claras, encaminadas en su actividad económica.
3. Desarrollar un eficiente sistema de comunicación administrativo.
4. Mejorar el clima organizacional de la empresa, a través de un programa de incentivo a los trabajadores
5. Definir los puestos de trabajo y procedimientos.
6. Lograr mejoras en la relaciones entre clientes internos y externos.
7. Reducir las debilidades existentes en la empresa, realizando evaluaciones periódicamente.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de graduación está orientado al mejoramiento administrativo de una empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado en donde se desarrolla el estudio, la cual no posee una organización y estructura claramente definidas actualmente.

El mejoramiento de la organización conlleva el aumento de productividad, la mejora del clima organizacional y mejora de las relaciones gerente-colaboradores.

El diseño de una organización administrativa permitirá dar una guía a cada uno de los colaboradores involucrados en el desarrollo y funcionamiento de la empresa, para alcanzar tanto los objetivos por departamento, como los de la empresa.

Se estudia el clima y cultura organizacional, para la toma de decisiones encaminadas a mejorar el desarrollo del talento humano, satisfacción del cliente y asegurar la sostenibilidad de la misma.

Además, permite el desarrollo técnico y la aplicación de conocimientos a los estudiantes de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad de San Carlos de Guatemala y profesionales relacionados con el tema.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. La empresa

Se dará a conocer los antecedentes de la fundación y del desarrollo de la empresa a evaluar.

1.1.1 Descripción y ubicación de la empresa

La empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado, tiene su sede central, ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala, contigua a la Terminal de buses; además tiene tres sucursales, las cuales están ubicadas estratégicamente en zonas de alto tráfico de buses extraurbanos, en la zona 12 de la ciudad de Guatemala, Chimaltenango departamento de Chimaltenango y San Juan Sacatepéquez departamento de Sacatepéquez.

Esta empresa es clasificada como “Mediana Empresa”, según el Ministerio de Economía.

La empresa se dedica a la importación y venta de repuestos para transporte pesado, realizando la importación desde las casas de marcas líderes en este tipo de repuestos, también compra ciertos productos en Guatemala, en las casas que cuentan con representantes directos en el país.

1.1.2 Historia

La empresa nació el 26 de junio de 1985, abriendo sus puertas en la zona 9 de la capital, donde se encuentra actualmente su central.

El propietario dio los orígenes a la empresa en dicho año, con aproximadamente 20 años de amplia experiencia de haber trabajado en una agencia de repuestos de este tipo.

Inició con el capital que logró reunir de la indemnización y de las prestaciones laborales de ley, que recibió de la empresa en que trabajaba.

En sus inicios, no tenían la capacidad de importar los productos, todos ellos se comercializaban localmente, eran comprados a distribuidores mayoristas.

Alrededor del cuarto o quinto año, empezó a hacer pedidos pequeños de importación a casas que le abrieron sus puertas.

Empezó con motores marca CAT (Caterpillar), siendo este su producto líder en ventas, luego comenzó a caer, debido a ingreso de otras marcas y los mercados cambiantes.

Su fundador fue incursionando en el área y gracias a su visión logró conocer más productos, por ello fue creciendo, logrando así su permanencia en el mercado.

En el año de 1996, se instaló un sistema de cómputo básico. El año 2008 se implementó el sistema de administración de empresas NAF. Siendo este más complejo que el primer sistema de red utilizado, el nuevo sistema interconecta, vía Internet, la tienda central y sus tres sucursales.

El crecimiento de la empresa no ha sido algo planeado, sino se ha ido desarrollando empíricamente, según las necesidades y exigencias de los tiempos.

Las sucursales se fueron inaugurando, conforme el capital de la empresa iba creciendo, en el año 94 se inauguró zona 12, en el año 2005, Chimaltenango y en el 2008, San Juan Sacatepéquez.

1.1.3 Actividades a las que se dedica

Las actividades a las que se dedica la empresa son la importación, compra y venta de repuestos para transporte pesado.

En el inicio de la empresa, los repuestos para transporte pesado para la venta se obtenían exclusivamente de la compra a las ventas mayoristas e inclusive minoristas existentes en el país.

En los cinco años siguientes se comenzó a importar aproximadamente un 20% del total de los productos para la venta.

Actualmente, la importación de los productos es por un amplio margen, mayor a la compra, abarcando esta aproximadamente un 90% de las compras totales.

Los porcentajes de importación de repuestos fueron obtenidos de registros de la empresa.

1.1.4 Descripción de los procesos

Se describirán los procesos de importación, compra y venta de repuestos, a los cuales se dedica la empresa.

Importación

1. Chequeo de nivel de inventario
2. Elaboración de proyección a ocho meses.
3. Orden de pedido
4. Envío de orden por medio de faxes, correos electrónicos o llamadas telefónicas a las casas fabricantes de los productos requeridos, ubicadas en el extranjero.
5. Recepción de las cotizaciones
6. Análisis de las cotizaciones
7. Aceptación de la cotización
8. Pago total o parcial del costo de los repuestos, por medio de cartas de crédito, giros en dólares, transferencias electrónicas, según el caso.

Compra

El proceso de compra, al igual que el proceso de importación, se inicia con el requerimiento del encargado de importaciones.

La diferencia estriba en que los requerimientos de compra se entregan o envían a las sedes de las casas fabricantes, ubicadas en Guatemala

Venta

Directamente en tiendas de ventas

1. El cliente consulta con el vendedor
2. El vendedor chequea inventario y recomienda la mejor opción de repuesto.
3. El cliente requiere el producto.
4. El vendedor solicita el producto a bodega.
5. Realiza el pago del producto en caja.
6. El producto es entregado a despacho.
7. Despacho entrega el producto, después de revisar la factura.

1.2 Definición de estructura y política organizacional

Se definirán los conceptos relacionados con la estructura y organización de la empresa.

1.2.1 Misión

La misión es una de las bases primordiales de una organización para ser significativa. La misión es la razón por la cual existe una empresa; es el propósito por el cual funciona la misma.

La misión responde una pregunta ¿cuál es la razón por la que la empresa está en el negocio?

Los gerentes deben hacer cumplir la misión, ya que ésta debe tener una proyección de importancia social.

Definir la misión obliga a los directores a identificar cuidadosamente el alcance de sus productos o servicios.

1.2.2 Visión

La visión de una empresa, es definir donde se quiere ubicar dentro de 5 ó 10 años. Es una proyección a largo plazo, la cual debe de cumplir ciertos parámetros para tener validez:

Ser concisa, creíble, alcanzable, agresiva y desafiante.

Es importante hacer notar que las organizaciones con una amplia visión de su futuro, tienen bien claro que es lo que desean alcanzar de acuerdo a los recursos que poseen, este análisis de recursos es lo que nos da el elemento de realismo a nuestra visión, si es alcanzable o no. El poder de una visión positiva de futuro es la fuerza impulsora de la mayoría de organizaciones que han alcanzado el éxito.

1.2.3 Política organizacional

La política organizacional de una empresa, es un conjunto de normas para tomar decisiones. Este tipo de normas se llaman decisiones programadas, son decisiones repetidas que se manejan rutinariamente. El problema está estructurado en la decisión programada, por lo cual el gerente no tiene que pasar por las dificultades y esfuerzos de emprender un proceso de decisión.

La empresa en estudio, actualmente no posee una política organizacional que le permita la toma eficiente de decisiones en sus actividades diarias, por lo cual será desarrollada y posteriormente implementada en la empresa estudiada.

Muestras de declaraciones de políticas:

- El cliente siempre está en primer lugar y siempre debe quedar satisfecho.
- Ascendemos a nuestros empleados, siempre que sea posible.
- Los salarios deben ser competitivos con los estándares de la comunidad.

La política organizacional solo es una guía. Por ejemplo, la política de pagar salarios competitivos no le indica al gerente de recursos humanos las sumas exactas que debe pagar, sino que le marca una dirección a la decisión que tome.

1.2.4 Estructura organizacional

La estructura organizacional es la distribución formal de los empleos dentro de una organización, de forma tal, que la misma sea capaz de cumplir con sus objetivos.

Actualmente, la estructura organizacional de la empresa está vagamente definida, debido a que no cuentan con un organigrama definido, ni cadenas de mando que sean el canal para la consulta de dudas, por parte de cada uno de los empleados.

1.2.4.1 Distribución de organigrama

El organigrama es una representación gráfica, el cual permite ver la distribución de la organización.

Organigrama

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de toda una organización o de alguna de sus áreas, en el que se representan las unidades que la componen y las relaciones de autoridad y comunicación entre las mismas.

Finalidad del organigrama

Un organigrama posee diversas finalidades.

- Representar las diferentes unidades que constituyen la compañía con sus respectivos niveles jerárquicos.

- Reflejar los diversos tipos de trabajo, especializados o no, que se realizan en la empresa debidamente asignados por área de responsabilidad o función.
- Mostrar una representación de la división de trabajo, indicando:
 - Los cargos existentes en la compañía.
 - Como estos cargos se agrupan en unidades administrativas.
 - Como la autoridad se le asigna a los mismos.

Funciones del organigrama

- Sirve de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones.
- Sirve para reflejar la estructura, así como velar por su permanente revisión y actualización (en las empresas pequeñas y medianas, generalmente la unidad de personal asume esta función), la cual se da a conocer a toda la compañía a través de los manuales de organización.
- El analista de personal requiere de este instrumento para los estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y en general como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal.

Y en forma general sirve para:

- Descubrir y eliminar defectos o fallas de organización.
- Comunicar la estructura organizativa.
- Reflejar los cambios organizativos.

Clases de organigramas

Según la forma como muestran la estructura son:

- **Analíticos**

Suministran información detallada. Se destinan al uso de los directores, expertos y personal del estado mayor.

- **Generales**

Este tipo de organigramas se limita a las unidades de mayor importancia. Se les denominan generales por ser los más comunes.

- **Suplementarios**

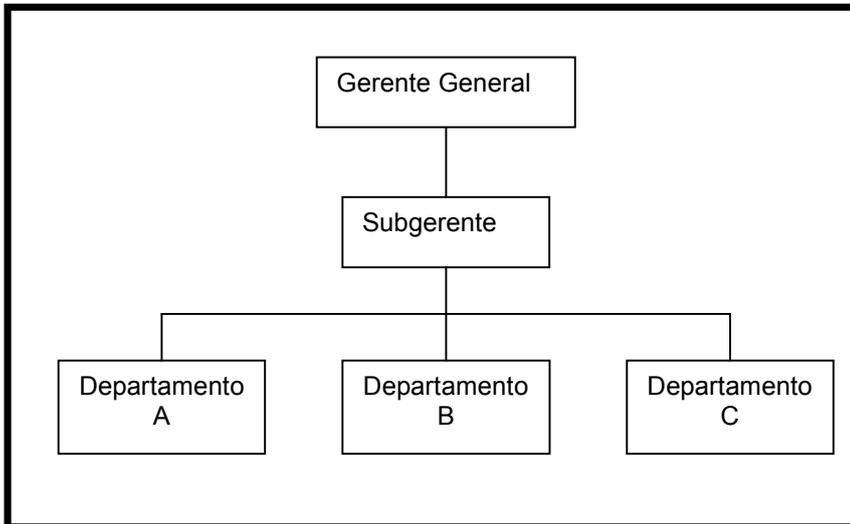
Se utilizan para mostrar una unidad de la estructura en forma analítica o más detallada. Son complemento de los analíticos.

Según la forma y disposición geométrica de los organigramas, estos pueden ser:

- **Verticales**

Representa con toda facilidad una pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan, según su jerarquía, de arriba abajo en una graduación jerárquica descendente.

Figura 1. Organigrama vertical.



Fuente. La Estructura de la Organización. 1969 (MELINKOFF, Ramón V.)

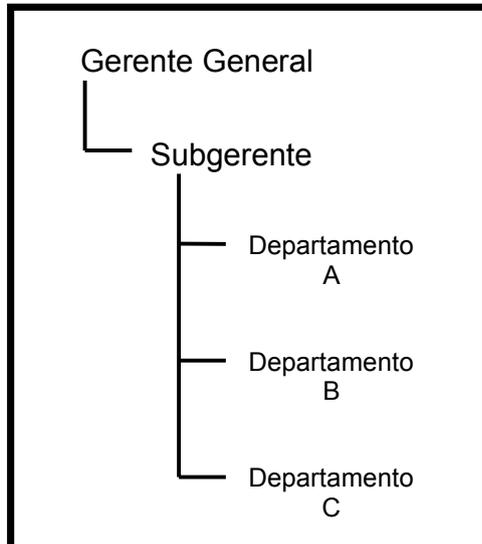
- **Horizontales (de izquierda a derecha)**

Son una modalidad del organigrama vertical, porque representan las estructuras con una distribución de izquierda a derecha. En este tipo de organigrama los nombres de las figuras se colocan en el dibujo sin recuadros, aunque pueden también colocarse las figuras geométricas

- **Organigrama escalar**

Este tipo de organigramas no utiliza recuadros para los nombres de las unidades de la estructura, sino líneas encima de los cuales se colocan los nombres. Cuando una línea sale en sentido vertical de una línea horizontal, muestra la autoridad de esta última.

Figura 2. Organigrama escalar



Fuente. La Estructura de la Organización. 1969 (MELINKOFF, Ramón V.)

- **Organigrama circular o concéntrico**

Los niveles jerárquicos se muestran mediante círculos concéntricos en una distribución de adentro hacia a afuera. Este tipo de organigrama es recomendado por la práctica de las relaciones humanas, para disipar la imagen de subordinación que traducen los organigramas verticales.

1.2.5 Procedimientos administrativos

Procedimiento administrativo es una serie de acciones para la realización de una operación administrativa; asegurando que las mismas se realicen siempre del mismo modo.

Los procedimientos en la empresa comercializadora de repuestos, no están definidos, no hay procedimientos para las actividades diarias de la organización, así como las actividades más especializadas.

Finalidad

La finalidad de un procedimiento consiste en garantizar que las operaciones se realicen siempre del mismo modo. Además, éstos evitan a los administradores tener que repetir información, explicaciones o instrucciones.

Funciones:

- Asegurarse que sean respetadas las políticas de la organización.
- Reducir errores operativos.
- Evitar que los cambios del sistema sean consecuencia de decisiones demasiadas rápidas.
- Mantener de un buen nivel organizacional.
- Reducir el período de capacitación de los nuevos empleados.
- Facilitar la introducción de los empleados en los nuevos puestos.

1.2.6 Aplicación de descripción de puestos

A través del análisis y descripción de puestos, conseguimos ubicar el puesto en la organización, describir su misión, funciones principales y tareas necesarias para desempeñar de modo completo dichas funciones.

Análisis de puestos

Es el procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, centrándose en el contenido, aspectos y condiciones que le rodean.

Descripción de puestos

Es el documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejado el contenido del puesto, así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.

Finalidad del análisis y descripción de puestos:

- Definir las responsabilidades del trabajador para su conocimiento y el de la Dirección de la empresa.
- Establecer las relaciones entre departamentos o puestos.
- Ubicar correctamente el puesto dentro del organigrama de la empresa.
- Analizar las cargas de trabajo de las personas y redistribuir o reasignar contenidos entre diferentes puestos.
- Eliminar repeticiones funcionales entre diferentes personas

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN

2.1 Situación actual de la estructura organizacional

Se dará a conocer la situación en que se encuentra toda la estructura organizacional de la empresa actualmente.

2.1.1 Relaciones de trabajo en la estructura organizacional de la empresa

Las relaciones de trabajo dentro de la empresa comercializadora de repuestos, son muy cordiales y carecen de mayores roces entre empleados, al igual, la relación de bajo nivel jerárquico, es muy buena con los altos mandos, debido a que cada uno de los empleados es conocido por el gerente general.

Las relaciones de trabajo en toda organización son de suma importancia, ya que éstas permiten que cada uno de los empleados, desarrolle las actividades que incluyen a otros individuos dentro de la organización de una manera adecuada, evitando confrontamientos innecesarios, los cuales entorpecerían el desarrollo personal de cada empleado, así como el de la organización.

- La Junta Directiva es el órgano máximo que toma decisiones, esta las traslada directamente a los empleados.
- Las relaciones de trabajo de gerencia general se dan con el contador general para ver la situación contable y financiera de la empresa; con

ventas para supervisar volúmenes de ventas; con el encargado de inventarios para supervisar las órdenes de compra.

2.1.2 Identificación de cadenas de mando

Cadena de mando

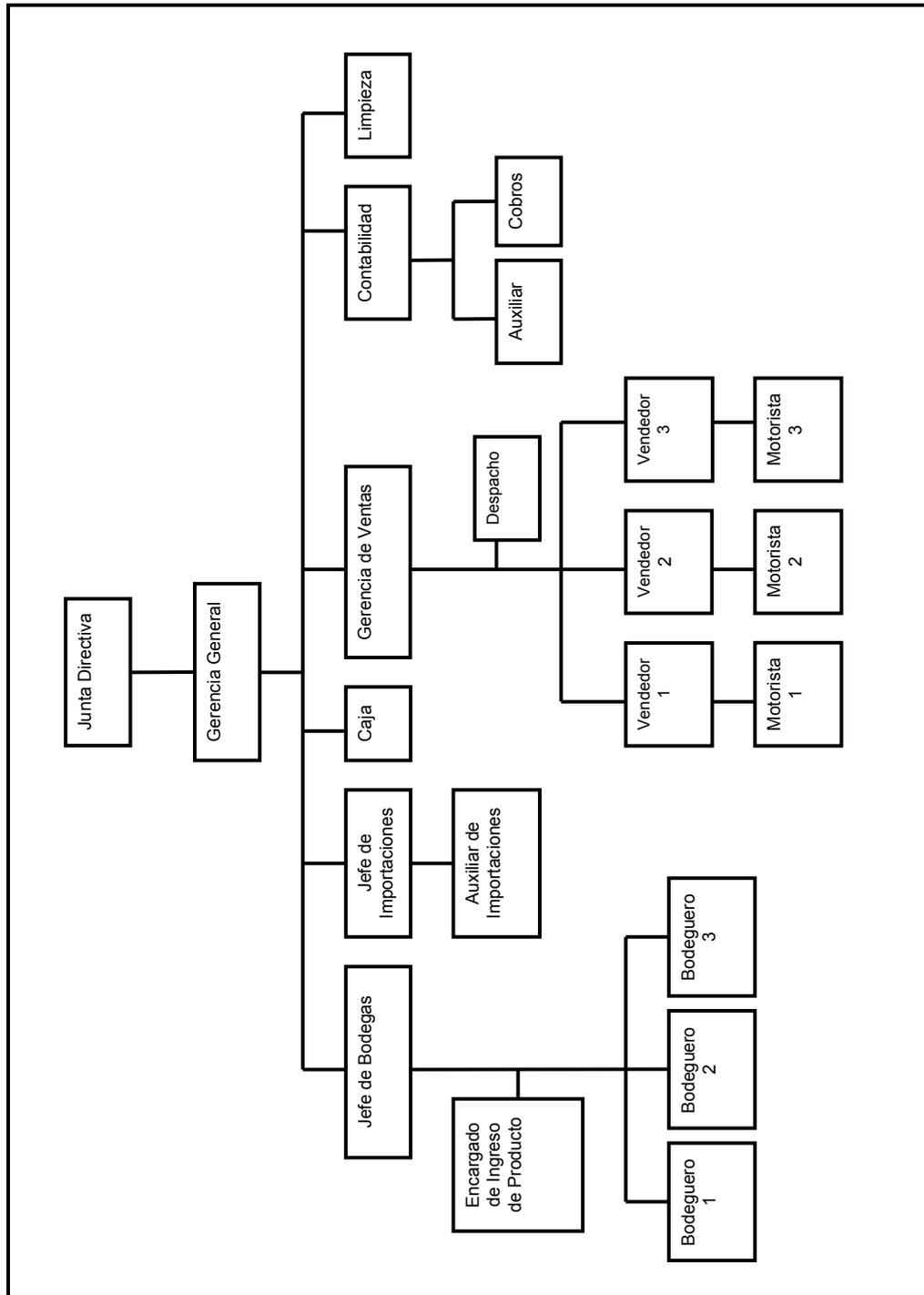
Cadena de mando es la línea continua de autoridad que va desde la parte superior de la organización hasta la última posición, la cual determina quién reporta a quién.

Debido a que actualmente no hay una estructura organizacional definida, la única cadena de mando que reconocen la mayoría de los empleados de la empresa, es la del gerente general hacia toda la organización, todos los empleados realizan sus consultas y resuelven dudas, en la gran mayoría de los casos, directamente con el gerente general. Inclusive, cuando las mismas fueron resueltas por otra persona, con un puesto superior al de ellos.

Esto indica que es una estructura centralizada, debido a que los altos niveles jerárquicos son los que tienen el poder de toma de decisiones.

Una manera para identificar cadenas de mando es el uso del organigrama.

Figura 3. Organigrama actual de la organización



Fuente. Gerente general Bus Repuestos, S.A. 2009

2.2 Situación actual del sistema administrativo general

La empresa no tiene definido un sistema administrativo, que les permita llevar un control eficiente de las operaciones y procesos.

En su estructura general de administración únicamente cuenta con gerente general, gerente de ventas, un contador, un jefe de importaciones y un jefe de bodega. El gerente general y el jefe de importaciones son los encargados de coordinar ventas, comercialización, compras y pagos a proveedores. Los procedimientos establecidos que norman las operaciones dentro de la empresa no están bien definidos.

2.2.1 Aplicación del FODA

Se realizó un análisis situacional del sistema administración de la empresa, que a continuación se da a conocer.

Así como un diagnóstico de sus necesidades y áreas de mejora.

Definición de análisis FODA

Es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos. Está compuesto por fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas.

Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian a la organización de otros de igual mercado.

Las oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Las debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Las amenazas son situaciones negativas, externas a la organización, que pueden atentar contra ésta, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

En síntesis:

- Las fortalezas deben utilizarse.
- Las oportunidades deben aprovecharse.
- Las debilidades deben eliminarse.
- Las amenazas deben sortearse.

Deben analizarse las condiciones del FODA en el siguiente orden:

- 1) Fortalezas
- 2) Oportunidades
- 3) Amenazas
- 4) Debilidades.

Al detectar primero las amenazas que las debilidades, la organización tendrá que poner atención a las primeras y desarrollar las estrategias convenientes para contrarrestarlas, y con ello, ir disminuyendo el impacto de las debilidades. Al tener conciencia de las amenazas, la organización aprovechará de una manera más integral, tanto sus fortalezas como sus oportunidades.

Análisis FODA de la situación actual de la empresa

Se utilizó la herramienta de análisis situación FODA, para analizar los elementos internos y externos que afectan a la administración de la empresa que a continuación se detallan:

Fortalezas

La diferencia que posee la empresa en comparación a la competencia son los siguientes aspectos:

- Precios competitivos de los repuestos ofrecidos por la empresa.
- Calidad reconocida por nuestros clientes.
- Conocimiento del negocio de venta de repuestos para transporte pesado, experiencia de 24 años en el mercado.
- Recurso humano comprometido con la empresa.
- Marcas de repuestos reconocidas por su calidad.
- Proveedores de renombre mundial y créditos de 30 días.
- Buena ubicación territorial de las salas de ventas de los repuestos ofrecidos por la empresa.
- Baja rotación de personal de ventas, debido a que es apreciado y reconocido.
- Servicio rápido en la venta y entrega de los repuestos para transporte pesado.

Oportunidades

Las situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno de la empresa que una vez identificadas pueden ser aprovechadas se detallan a continuación:

- Potencial incremento en ventas, debido a la reciente apertura de la tienda en San Juan Sacatepéquez, municipio de Guatemala.
- Búsqueda de financiamiento, vía nuevos accionistas o bancos del sistema nacional.
- Incursionar en nuevas líneas de repuestos para cabezales.
- Distribución directa a otras tiendas en el interior de la República, que a su vez se vuelven subdistribuidores.

Amenazas

Las situaciones negativas, externas en el ambiente encontradas que pueden afectar en los objetivos de la empresa son:

- Incumplimiento de obligaciones de deudores y clientes
- Incremento en los precios de los productos debido a los aumentos del precio del dólar, según el Banco de Guatemala.
- Resistencia de los clientes a los aumentos de precios.
- Alto nivel de delincuencia.
- Gastos altos en seguridad y protección a los bienes de la empresa.
- Poca ética de competidores.
- Falta de cumplimiento de los proveedores.

Debilidades

Los problemas internos que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia se pueden y deben eliminarse, se detallan a continuación:

- Baja organización administrativa de la empresa.
- Poca publicidad de la empresa y los repuestos que vende.
- Baja la supervisión de cada área o departamento
- Personal de ventas, con un bajo conocimiento del producto.

- Bajo nivel de escolaridad en el personal de ventas.
- Falta de reconocimiento de jerarquías y autoridades.
- Necesidad para incrementar su capital de trabajo.
- Bajo control en el manejo de bodegas y sus productos.
- Falta de fuerza en área de cobros y recuperación del capital invertido.

2.3 Identificación de procedimientos actuales

Después del estudio de campo en la empresa se establecieron los procedimientos de trabajo que siguen en sus actividades diarias son los siguientes:

- Importación
- Ventas

Importación:

1. Chequeo de nivel de inventario
2. Elaboración de proyección a ocho meses.
3. Orden de pedido
4. Envío de orden por medio de faxes, correos electrónicos o llamadas telefónicas a las casas fabricantes de los productos requeridos, ubicadas en el extranjero.
5. Recepción de las cotizaciones (por lo menos tres).
6. Análisis de las cotizaciones.
7. Aceptación de la cotización.
8. Envío de instrucciones de embarque de los productos requeridos.
9. Pago total o parcial del costo de los repuestos, por medio de cartas de crédito, giros en dólares, transferencias electrónicas, según el caso.

10. Contratación del consolidador, quien se encarga de embarcar la mercadería desde su origen hasta Guatemala, el mismo se encarga de realizar el pago de impuestos en Guatemala, por medio de un tramitador.
11. Pago de almacenaje, cuando la mercadería ha llegado a Guatemala, y está lista para ser retirada de la bodega de la aduana por la cual ingreso.
12. La mercadería es traída hasta las bodegas de la empresa.
13. Revisión de mercadería.
14. Ingreso de mercadería a inventario.

2.3.1 Proceso de toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones en la empresa es relativamente simple. En cada reunión de la junta directiva, se ven los temas a discutir.

1. Se discuten y analizan los temas,
2. Los miembros de la junta directiva, toman la decisión más correcta
3. La decisión es transferida a la organización.

En las sesiones de Junta Directiva, por lo general, están presentes el jefe de importaciones y el gerente de ventas.

2.4 Sistema de comunicación actual

El sistema de comunicación dentro de la empresa, es totalmente abierto, ya que cualquiera de los empleados de la misma, puede acercarse al gerente general y plantearle todas las dudas que tenga.

Las notificaciones que tiene que dar junta directivas, las puede dar por sesiones o también el gerente general puede informar directamente a los empleados afectados por las decisiones tomadas.

La comunicación entre departamentos, también puede realizarse libremente, sin embargo, la comunicación es poca.

2.5 Desempeño de los colaboradores dentro de los procesos administrativos

El avance y desarrollo de toda organización, depende de todos y cada uno de los individuos involucrados en su funcionamiento. Por ello es muy importante definir que puestos son necesarios en cada área de la organización, así como las personas que desempeñaran el cargo.

2.5.1 Descripción del Recurso Humano

Administración	
Clase de Puesto	Cantidad de personas
Gerente General	1
Jefe de Importaciones y Ventas	1
Contador	1
Auxiliar de Contabilidad	1
Cobros	1

Importación y Ventas	
Clase de Puesto	Cantidad
Vendedor	3
Motorista	3
Despacho	1
Cajero	1

Bodega	
Clase de Puesto	Cantidad
Jefe de Bodegas	1
Encargado de ingreso de mercadería	1
Bodeguero	3

3. DISEÑO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO PROPUESTO

3.1 Diseño de las políticas organizacionales

La política organizacional debe de ser para darle dirección a la organización, y debe ser establecida por la alta dirección de la empresa. En las organizaciones, quien dirige la empresa en la dirección correcta es la alta dirección, por ello es necesario que ésta, sea la encargada de establecer la política organizacional.

En la política organizacional están incluidos todos los valores y directrices, que guiarán a la empresa en el camino correcto para alcanzar todos sus objetivos. Todos los esfuerzos de los trabajadores deben estar guiados por la política organizacional.

3.1.1 Determinación de la misión de la empresa

El enunciado de la misión abarca los principales aspectos que dan a conocer la función de la organización, y se debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué hace la empresa?
Importa y vende repuestos para transporte pesado (buses y camiones)
- ¿Cómo lo hace?
Importando los repuestos de los fabricantes más reconocidos a nivel mundial.

- ¿Para quiénes lo hace?

Para todos los dueños y encargados de buses y camiones en el departamento de Guatemala y Chimaltenango.

Misión

“Atender las necesidades de nuestros clientes, proporcionándoles servicios y productos de la más alta calidad y con el más amplio inventario de repuestos.”

3.1.2 Determinación de la visión de la empresa

La proyección de la organización a largo plazo otorga una guía de acción que ayuda a encausar todas sus actividades.

La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?

Visión

“Ser líderes en continuo crecimiento, con presencia nacional, que nos distingamos por proporcionar repuestos de alta calidad a nuestros clientes; mientras les garantizamos una ampliación de oportunidades de desarrollo profesional y personal a nuestros empleados.”

3.1.3 Determinación de la política organizacional

La política organizacional es un marco para la toma de decisiones. Pueden ser formas de actuar, así como normas a seguir.

Son enunciados o interpretaciones generales que orientan el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones. Su propósito es asegurar que las decisiones no rebasen ciertos límites.

Política

- “Atender las necesidades de nuestros clientes, respetando los valores de nuestra empresa, y encausando nuestros esfuerzos para cumplir con nuestros objetivos.”

3.1.4 Determinación de valores

Los valores conjunto de principios, creencias, reglas que regulan el desarrollo de la organización.

El objetivo de la declaración de valores en una empresa es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

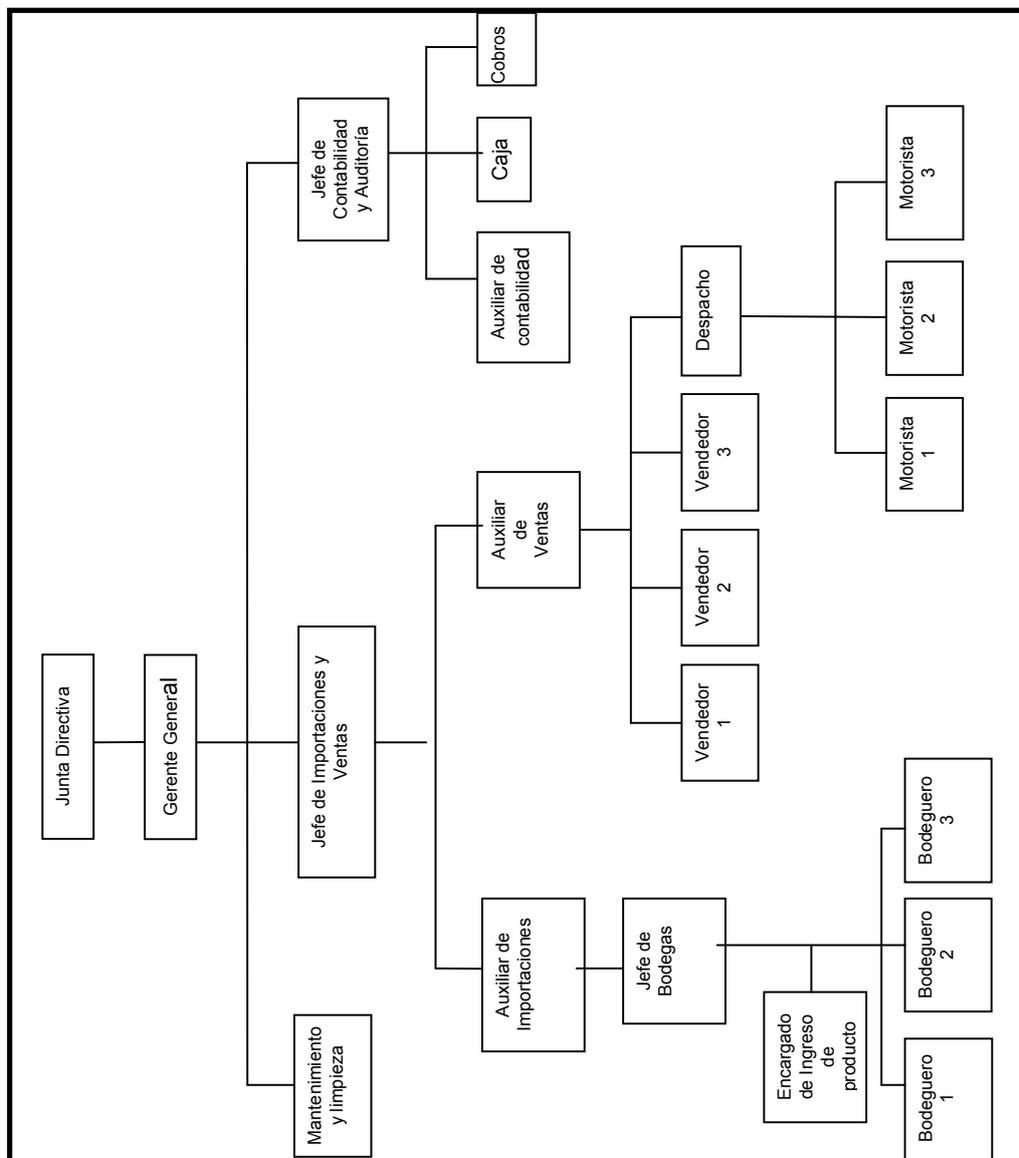
Declaración de valores:

- Orientación al cliente
- Interés por las personas
- Respeto por el cliente
- Integridad
- Comunicación abierta y honesta.
- Trabajo en equipo
- Liderazgo

3.2 Diseño de la estructura organizacional (organigrama)

La estructura organizacional debe diseñarse de manera que permita a los administradores el cumplimiento de metas y la toma de las decisiones necesarias para la puesta en práctica de los planes propuestos.

Figura 4. Organigrama propuesto para la organización.



Fuente. Propia. 2009

3.2.1 Descripción de puestos

Puesto de trabajo

El conjunto de actividades y responsabilidades que se le asignan a una persona dentro de la organización, se denomina puesto de trabajo.

La mayor parte de las técnicas modernas de dirección de personal se dirige a situar el hombre apropiado en el puesto de trabajo adecuado. Es indudable que, si no sabemos exactamente cuál es el contenido de cada puesto de trabajo, será imposible encontrar la persona adecuada para ocuparlo y asignarle la retribución que equitativamente merezca. Tampoco se podrá organizar la actividad de la empresa, ni prevenir los riesgos que la tarea lleve consigo, si no se ha averiguado previamente ¿qué se hace?, ¿con qué?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿dónde?, y ¿por qué? en cada tarea.

Descripción de puestos

A continuación se da a conocer la descripción de los principales puestos de trabajo de la organización:

I. Identificación del puesto

Título del puesto: Gerente general

Área: Administrativa

II. Descripción del puesto

- **Descripción genérica:**

- Planeación, organización, integración, dirección y control de todas las operaciones de la empresa en general.
- Responsable del buen funcionamiento del negocio y los resultados del mismo.

- **Descripción específica:**

- Coordinar y supervisar el trabajo en general de la empresa.
- Inspeccionar el trabajo del área administrativa.
- Supervisar el área de compra de mercadería.
- Sistematizar la venta de mercadería.
- Controlar el área financiera general.
- Participar en reuniones de Junta Directiva para informar de la situación de la empresa.

III. Requisitos del puesto

- **Escolaridad**

Licenciatura: Ingeniería Industrial, Licenciatura en administración de empresas o carrera afín.

- **Experiencia laboral**

Dos años mínimo en un puesto que requiera la dirección y administración de empresas.

- **Características personales**

Edad entre 25-45 años

Dinámico

Colaborador

Capacidad de toma de decisiones

Líder

Buenas relaciones humanas

Emprendedor

Creativo

Responsable

Buena presentación

- **Otros conocimientos**

Computación, inglés: 80% habla, 100% lectura y conocimientos generales de los repuestos para transporte pesado.

I. Identificación del puesto

Título del puesto: Contador general

Área: Administrativa

II. Descripción del puesto

- **Descripción genérica:**
 - Responsable de presentar estados de resultados, registros, operaciones contables, control de personal y todo lo referente a controles administrativos.

- **Descripción específica:**
 - Elaboración de controles de inventarios.
 - Preparación de conciliaciones bancarias.
 - Conservar actualizados libros de caja y banco.
 - Establecer costos de operación.
 - Mantener actualizados los inventarios de bienes.
 - Control y elaboración de los estados financieros.
 - Control de pago de impuestos.

III. Requisitos del puesto

- **Escolaridad**

Nivel medio: Perito contador, tres años mínimo de estudios en auditoría.

- **Experiencia laboral**

Dos años en puestos similares como contador general, actualizado en leyes fiscales.

- **Características personales**

Edad entre 20-35 años

Ordenado

Responsable

Habilidades numéricas

Exactitud

Colaborador

Honestidad

- **Otros conocimientos**

Manejo de hojas electrónicas y paquetes de texto (MS word, MS excel)

Conocimientos básicos de programación

I. Identificación del puesto

Título del puesto: Jefe de importaciones y ventas.

Área: Administrativa

II. Descripción del puesto

- **Descripción genérica:**
 - Responsable de control de importaciones, control de ventas, control de coordinación de repartidores (motoristas).

- **Descripción específica:**
 - Control de inventarios.
 - Inspección de pago a proveedores.
 - Vigilancia de rutas de ingreso de la mercadería.
 - Supervisión general del personal de ventas.
 - Revisión del proceso de importación.
 - Observación del proceso de venta.
 - Establecer costos de importaciones.
 - Definir costos de venta.

III. Requisitos del puesto

- **Escolaridad**

Nivel medio: Bachiller industrial, en ciencias y letras u otra carrera equivalente, deseable 2 años de estudio en Ingeniería Industrial, licenciatura en administración de empresas o carrera afín.

- **Experiencia laboral**

Tres años de experiencia en dirección y control de áreas de ventas de empresas.

- **Características personales**

Edad entre 25-40 años

Habilidad de trabajar con personal

Ordenado

Responsable

Con iniciativa

- **Otros conocimientos**

Computación, inglés: 70% habla, 90% lectura, manejo de programas de computación (MS word, MS excel)

3.3 Coordinación del sistema administrativo

Algunas autoridades consideran que la coordinación es una función específica de los administradores. Sin embargo, es mejor concebirla como la esencia de la administración, para el logro de la armonía de los esfuerzos individuales a favor del cumplimiento de las metas grupales. Cada una de las funciones administrativas en un ejercicio en pro de la coordinación.

Por lo tanto, para que el sistema propuesto funcione es indispensable que la gerencia general de la empresa le dé el seguimiento y el control debido ya que de esto dependerán los resultados obtenidos.

El proceso de la APO

Se da conocer una técnica muy eficiente para la planeación y control de los objetivos en cada paso de su desarrollo.

Definición

APO (Administración por objetivos) se define como un sistema administrativo completo que integra muchas actividades administrativas fundamentales de manera sistemática, dirigido conscientemente hacia el logro eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales.

Aplicaciones

La APO es usada en áreas para calcular el desempeño, como un instrumento para motivar a las personas, para la planeación estratégica.

También se puede integrar al proceso de la APO el diseño de estructuras organizacionales, la administración del portafolio de inversiones, el desarrollo de la administración, el desarrollo de carrera, los programas de indemnizaciones y la elaboración de presupuestos.

Ventajas

- **Mejor administración:** genera una administración mucho mejor. Obliga a los administradores a reflexionar sobre la planeación para obtener resultados, en vez de limitarse a planear actividades o trabajos.
- **Clarificación de la organización:** obliga a los administradores a definir los papeles y las estructuras organizacionales. Creando los puestos alrededor de los resultados fundamentales que se esperan de las personas que lo ocupan.
- **Compromiso personal:** estimula al personal a comprometerse con sus metas no limitándolo a hacer simplemente un trabajo, seguir instrucciones y esperar orientación y decisiones; sino creando individuos con propósitos claramente definidos.
- **Desarrollo de controles eficaces:** realiza controles eficaces que implica medir el resultado llevando a cabo acciones para corregir desviaciones de los planes con el fin de asegurar que se alcance las metas.

Desventajas

- **Deficiencia en la enseñanza de la filosofía de la APO:** los administradores deben explicar cómo funciona, por qué se hace, qué papel desempeña en la evaluación del desempeño y, sobre todo, cómo se pueden beneficiar los que participan ella. Por lo que los administradores deben de contar con conceptos de autocontrol y auto dirección.

- Deficiencia en la provisión de normas a quienes establecen las metas: la APO no puede operar si a quienes deben establecer las metas no se les proporcionan las pautas que necesitan. Los administradores necesitan conocer cuales son las normas corporativas y cómo encaja su propia actividad en ellas.
- Dificultad para establecer metas: en un programa de la APO la preocupación excesiva por los resultados económicos presiona demasiado, lo que estimula un comportamiento cuestionable. La alta dirección tiene que estar de acuerdo con los objetivos razonables, establecer claramente las expectativas de conducta y darle una alta prioridad y recompensa a la conducta ética.
- Peligro de inflexibilidad: las metas tienden dejar de tener significado si se cambian con demasiada frecuencia y no representan un resultado bien pensado y planeado por cambio de premisas o por modificaciones de políticas.

Estrategias

Se refiere a la determinación del propósito (misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y a la adopción de cursos de acción, así como la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estos propósitos.

La función fundamental de las estrategias es unificar y dar dirección a los planes. Las estrategias dan dirección, son la estructura para los planes, la base de los planes, la base de los planes operacionales y afectan todas las áreas de la administración.

Toma de decisiones

Se define como la selección de un curso de acción entre alternativas, se encuentra en el núcleo de la planeación. Incluye definir problemas, recopilar información, generar alternativas, y elegir un curso de acción.

Las condiciones bajo las cuales se toman las decisiones pueden clasificarse como:

- **Certidumbre:** es la condición bajo la cual los individuos están informados por completo sobre un problema, conocen soluciones alternativas y saben los resultados de cada solución.
- **Riesgo:** se refiere a la condición bajo la cual los individuos pueden definir un problema, especificando la probabilidad de ciertos eventos, identificando soluciones alternativas y estableciendo la probabilidad de cada solución que conduce al resultado deseado.
- **Incertidumbre:** es la condición bajo la cual un individuo no tiene la información necesaria para asignar probabilidades a los resultados de soluciones alternativas.

3.3.1 Propuesta de mejora en el ambiente de trabajo

Con frecuencia cuando se realiza un estudio general de una empresa para incrementar su productividad, se evalúa factores como administración, personal, volumen de ventas, pero en la mayoría de casos se olvida de evaluar que las condiciones de trabajo sean apropiadas, seguras y cómodas.

Los estudios demuestran que empresas con buenas condiciones de trabajo sobrepasan en producción a las que carecen de ellas.

Las condiciones de trabajo elevarán las marcas de seguridad, reducirán el ausentismo y puntualidad, elevarán la moral del trabajador, además, de alguna manera, incrementarán la productividad.

Por ello, la propuesta de mejora en el ambiente de trabajo es la siguiente:

Promoción del orden, limpieza y cuidado de las áreas de trabajo

Un buen programa de cuidado y conservación del área del trabajo:

- Disminuirá los riesgos de accidentes
- Conservará el espacio de trabajo
- Mejorará el ánimo del personal

Es necesario fomentar que exista un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, como base del orden en el trabajo.

Cuando la disposición general de la dirección es conservar el orden, la limpieza y el cuidado del lugar, los propios empleados y obreros se inclinarán a seguir el ejemplo y aplicarán las medidas correspondientes.

3.3.1.1 Evaluación de la cultura organizacional

Evaluación de la cultura organizacional de la empresa

Después de las visitas de campo a la empresa, es notorio que la cultura organizacional de la empresa es fuerte.

Esto se deriva del hecho, que todos los trabajadores de la misma conocieron personalmente al fundador de la misma; actualmente también

conocen personalmente a los altos directivos de la misma, siendo éstos, los hijos del fundador.

En general la cultura organizacional de la empresa está basada en los valores morales y éticos que los altos directivos le inculcan y transmiten con el ejemplo a sus empleados.

La cultura organizacional

La cultura de una organización se establece y se mantiene. La cultura original se deriva de la filosofía del fundador. Esto influye fuertemente en el criterio que se emplea en la contratación del personal. Las acciones de la alta dirección actual establecen el clima general de lo que es un comportamiento aceptable y de lo que no lo es.

Funciones de la cultura

La cultura cumple con varias funciones en el seno de una organización.

- Definir los límites hasta los que los comportamientos difieren unos de otros.
- Transmitir un sentido de identidad a sus miembros.
- Facilitar la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses personales del individuo.
- Incrementar la estabilidad del sistema social.

La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionarle normas adecuadas de como deben comportarse y expresarse los empleados.

3.3.1.2 Mejoras del clima organizacional

Clima organizacional

Cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia dónde debe marchar la empresa, etc.

El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ésta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

Propuesta para la mejora del clima organizacional

Motivación en la empresa

Conjunto de estímulos que siente un empleado y que potencian su percepción de su empresa como tal, como organización y como lugar en el que trabaja, se realiza y gana una remuneración. Estímulos necesarios para mejorar el clima organizacional:

- Reconocimiento del trabajo y de la labor del empleado por parte de la empresa
- Posibilidades de promoción
- Atención, por parte de los mandos, a las sugerencias del empleado
- Estabilidad en el empleo
- Posibilidades de aprendizaje y formación
- Implicación del empleado en la empresa
- Horario de trabajo
- Comunicación vertical y horizontal

Motivación económica

Se trata del estímulo que siente un empleado en razón de las remuneraciones económicas, de todo tipo, que obtiene en su puesto de trabajo.

Escalas de clima organizacional

A continuación se presenta una escala que ejemplifica algunos de los principales climas que pueden encontrarse en una organización:

- **Desvinculación**
Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza.
- **Obstaculización**
Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de qué están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.
- **Espíritu**
Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que

sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

- **Intimidad**

Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

- **Alejamiento**

Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

- **Énfasis en la operación**

Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.

- **Empuje**

Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

- **Consideración**

Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

- **Estructura**

Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?

- **Responsabilidad**
El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber qué es su trabajo.
- **Recompensa**
El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
- **Riesgo**
El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada
- **Cordialidad**
El sentimiento general de compañerismo que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- **Apoyo**
La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
- **Normas**
La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
- **Conflicto**
El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

- **Identidad**
El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
- **Conflicto e inconsecuencia**
El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
- **Formalización**
El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
- **Adecuación de la planeación**
El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
- **Selección basada en capacidad y desempeño**
El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
- **Tolerancia de errores**
El grado en que los errores se traten en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, correctiva o inclinada a culpar.

Tabla I. Análisis de la existencia de climas organizacionales

Nombre de la Escala	Existencia en la organización	Descripción
Desvinculación	No	Los empleados sienten que son parte de la organización, por ello si se sienten vinculados a ella.
Obstaculización	Si	Hay cierta obstaculización, debido a que no tienen claro a quien deben reportar o quién es su autoridad.
Espíritu	Si	Hay un espíritu de trabajo bueno dentro de la organización, los empleados se sienten bien a nivel social.
Intimidad	Si	Los trabajadores si gozan de relaciones sociales amistosas, con la mayoría de los empleados.
Alejamiento	No	El comportamiento administrativo es informal y personal. Por ello no hay mucha distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
Énfasis en la operación	No	La administración si es bastante sensible a la retroalimentación.
Empuje	Si	La administración hace esfuerzos constantes para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo.
Consideración	Si	La administración es muy humana y allegada a todos sus empleados.
Estructura	No	No hay una estructura definida realmente, es muy vaga.
Responsabilidad	No	No hay sentimiento de ser cada uno su propio jefe; deben estar consultando todas sus decisiones.
Recompensa	Si	Cada empleado es felicitado cada vez que realiza una acción bien o su trabajo es bien desempeñado.
Riesgo	No	Es preferible no arriesgarse en nada.
Cordialidad	Si	El sentimiento general de compañerismo prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo.
Apoyo	Si	Todos se apoyan en la organización.
Normas	No	No hay metas claras en la empresa.

Conflicto	No	La organización camina en el mismo sentido.
Identidad	Si	Cada empleado es valorado por lo cual se siente identificado y apreciado dentro de la organización.
Conflicto e inconsecuencia	No	Debido a que no hay muchas normas, por lo cual no pueden crear conflicto.
Formalización	No	No hay políticas de prácticas normales y responsabilidades de cada posición, definidas claramente.
Adecuación de la planeación	No	Debido a que la planeación en general es empírica.
Selección basada en capacidad y desempeño	Si	La mayoría de empleados han sido seleccionados después de un análisis empírico pero riguroso.
Tolerancia a los errores	Si	En la organización se aprende de los errores, no se recrimina al empleado por ellos.

Fuente. Walters, Halpin y Crofts, Litwin y Stringer, y otros investigadores. 2005

La mejora del clima organizacional, el cual actualmente es bueno, se dará eliminando las escalas negativas presentes en el clima organizacional de la empresa. Muchas de las escalas negativas se eliminarán con la implementación de la nueva organización de la empresa.

La obstaculización y la estructura se eliminarán con la implementación de la nueva estructura, estableciendo las cadenas de mando dentro de la organización.

La escala de normas, se obtendrá al implementar las nuevas políticas administrativas, tales como misión y visión.

La formalización se alcanzará con la implementación de los valores organizacionales y la política administrativa.

4. APLICACIÓN DEL DISEÑO DE ESTRUCTURA Y POLÍTICA ORGANIZACIONAL

4.1 Aplicación del sistema administrativo

Para que un sistema sea funcional es necesario que la dirección de la empresa le dé el seguimiento adecuado para que éste genere los resultados esperados, o en su defecto puedan corregirse las fallas encontradas en el transcurso del mismo.

La aplicación del sistema administrativo, será efectivo a partir del inicio de operaciones de la empresa, en el inicio del año venidero inmediato, el cual sería el 2010.

La aplicación estará a cargo de un equipo encargado, el cual será designado por la alta gerencia y en donde deberá haber al menos un integrante de la misma.

La aplicación del sistema administrativo, será implementado a inicios del 2010 por diversas razones, unas de ellas son las siguientes: las empresas organizadas no existen en el vacío, desde luego. Por el contrario, dependen de sus condiciones externas y forman parte de sistemas más grandes, como la industria a la que pertenecen, el sistema económico y la sociedad.

4.1.1 Implementación de un sistema de información gerencial

Para poder incrementar la productividad de la empresa, es necesario que la dirección de la empresa esté informada de los volúmenes de ventas, rendimientos, ganancias, etc. Por lo que se hace necesario la implementación de un reporte consolidado que describa los aspectos más importantes en la operación diaria de la empresa, este reporte (reporte general de operaciones) deberá ser llenado todos los días por el jefe de importaciones, el contador y el gerente de ventas y enviado al gerente general.

El sistema de información es un conjunto de reglas y procedimientos destinados a transformar los datos en información que sea útil en el control administrativo de la empresa.

La comunicación es el proceso de transmitir y recibir información, asegurándose que se comprenda el mensaje. La comunicación es de suma importancia en la administración porque unifica la actividad organizada, es un insumo de los sistemas sociales, es un medio por el cual se modifica la conducta y es útil en la información. Con todo lo anterior se logran metas, debido a que la información de una persona a otra es absolutamente esencial.

La función fundamental de la comunicación es ser el medio por el cual se vincula el personal de una organización para lograr un propósito. Además tiene el propósito en una empresa de llevar el cambio, como también es de dirigir, orientar, motivar y crear un clima que incentive la participación del personal, controla el desempeño, selecciona, desarrolla y evalúa al personal.

Comunicación a implementar en la empresa

La comunicación que se fomentará será la comunicación cruzada, debido a que esta ayuda a que la información fluya con rapidez, es decir, cualquier problema de ventas, compras, importaciones, etc., podrá consultado rápidamente y así evitar generar resultados costosos.

Con frecuencia se debe recabar información de los subordinados, superiores y todos los departamentos de la organización. Todo administrador necesita información para llevar a cabo sus funciones, actividades y debe estructurarlas de acuerdo a sus necesidades y esta comunicación facilita esta tarea del administrador.

Descripción de la comunicación a implementar

Comunicación cruzada

Aquí se incluye tanto el flujo horizontal de información, que es entre personas de niveles organizacionales iguales o similares, como el flujo diagonal que es entre personas de niveles distintos que no tienen relación alguna entre sí. Este tipo de comunicación mejora la comprensión, acelera la información y coordina esfuerzos para lograr los objetivos. No utiliza la jerarquía organizacional, sino que lo realiza de una forma atravesada, se presta mucho para la realización de comunicación verbal y utiliza todo tipo de información desde cosas inusuales de la empresa (hora de comida de los empleado, reuniones informales de los trabajadores, etc.) hasta información muy válida para ellos (reuniones, conferencias, etc.).

La información escrita de la empresa mantiene informado al personal, se utilizan cosas como el periódico, revista de la compañía, avisos en tableros, etc. Es posible que pueda crear problemas, pero en muchas empresas lo utilizan

con el fin de responder a las necesidades del personal y al ambiente organizacional.

4.1.1.1 Organizar el plan

Antes de iniciar el proceso tiene que ponerse atención a ciertos detalles de organización del trabajo a llevar a cabo y de los miembros de la organización que participan en él. La alta gerencia debe decidir quienes deben estar involucrados, cuánto tiempo dura el proceso, a quiénes se asigna labores de investigación y desarrollo de información que es necesaria y otros detalles similares.

Los factores a tomarse en cuenta en el momento de realizar la organización del plan son:

- **Tiempo**

El equipo encargado de la organización e implementación de los cambios dentro de la organización, debe dedicar diez a veinte días completos, espaciados en un período de nueve a doce meses.

4.2 Implementación de procedimientos de trabajo

Los procedimientos de trabajo deberán ser dados a conocer por el gerente general, el objetivo principal es que exista una secuencia lógica y un ordenamiento total en la realización o ejecución de cualquier actividad. Su ejecución no es más que ejecutar paso a paso como indican.

La evaluación estará a cargo del responsable de cada área e informará a la gerencia general. En el área de importaciones será el auxiliar de importaciones, en el área de ventas será el auxiliar de ventas y en el área de contabilidad y auditoría será el jefe de la misma.

Validación de manuales de puestos

La descripción de puestos realizada para la organización, será tomada como los manuales de puestos necesarios para la misma.

Los manuales de descripción de puestos no son más que actividades detalladas de un puesto específico que va estrechamente ligado con los procedimientos de trabajo establecidos en la empresa.

La evaluación y validación de los manuales de cada puesto estará a cargo del jefe superior inmediato y éstos podrán ser modificados de acuerdo a las necesidades del puesto y el criterio de evaluación del jefe, en coordinación con el asistente administrativo que controla al personal.

En el momento que el manual de puestos se ponga en marcha, debe controlarse constantemente, y comprobar cuántos de los objetivos por los que fue creado se cumplen.

Es de gran importancia mantener actualizado el manual y mejorarlo cuando sea necesario. Es recomendable que se revise por lo menos dos veces al año para evaluar si alguna función ya no se aplica o ha sufrido modificación; siendo la forma más rápida de hacer las respectivas correcciones.

4.2.1 Evaluación de estructura organizativa

La evaluación de la estructura organizativa propuesta deberá ser evaluada directamente por la Junta Directiva de acuerdo a los resultados y funcionalidad de la misma; ya que las estructuras son las funciones, reglas, relaciones y responsabilidades que sirven de escenario marco para las actividades de la organización, son importantes ya que, idealmente pueden facilitar el logro de los objetivos de la organización a través de las actividades de sus miembros.

La estructura es lo que hace o deja de hacer el encargado de confeccionar las políticas, los directivos o el diseñador de la organización.

4.2.2 Revisión de los canales de comunicación

El proceso de comunicación dentro de la organización es de vital importancia para la consecución de los objetivos de la misma.

La comunicación actual en la empresa comercializadora de repuestos es buena, pero debe mejorar, implementando otros medios de comunicación de los empleados con la alta gerencia.

La comunicación se ve entorpecida por barreras y fallas en el proceso de comunicación. Conocer estas barreras, aplicar una auditoría de comunicación y poner en práctica las sugerencias para la comunicación y escucha eficaces facilitan no sólo la comprensión, sino también la administración. Los medios electrónicos pueden mejorar la comunicación, como lo ilustran las teleconferencias y la aplicación de computadoras como correos electrónicos y los memos también son otro medio eficiente.

Se trata de procesos que enlazan los diversos componentes de la empresa; puede encontrarse en todos los niveles de la misma y afecta a cada una de las personas que de una forma u otra trabajan en ella; aunque es importante el grado de esfuerzo de la dirección en el área de la comunicación, el ingrediente más crucial para el éxito del programa es la actitud o disposición de la gerencia, aunque la eficacia de la comunicación es responsabilidad de todos los miembros, tanto administradores como empleados en general, los cuales persiguen un propósito en común.

4.3 Integración de los sistemas

Para el buen funcionamiento del sistema de administración propuesto es necesario que cada sistema y cada proceso se evalúen en forma integral, ya que el evaluarlos independiente y aisladamente uno del otro nos dan resultados puntuales o específicos por área, pero no en forma general.

4.3.1 Verificación de la misión

La misión debe ser actualizada cada vez que se aplica el modelo de planeación estratégica en las empresas, pues han de adaptarse a las necesidades cambiantes. Se determinan las debilidades y obstáculos que se tienen para cumplir la misión, las modificaciones a las estrategias de la organización que es necesario efectuar y la compatibilidad entre la misión, objetivos y metas. En el presente plan existe congruencia entre éstos, pues de cada uno se deriva la necesidad del otro y se complementa.

4.3.2 Verificación de los objetivos y política integrada

Los objetivos de la organización, al igual que la misión deben ser analizados, al final de cada ciclo, el cual podría ser de un año en promedio. Esto con el fin de determinar si se han cumplido o si se va en el camino correcto para alcanzarlos, si no, se debe continuar con el enfoque para alcanzarlos y cumplir con los objetivos de la empresa.

Si después de ser analizados los objetivos, se determina que no son los correctos para guiar a la empresa hacia un crecimiento sostenible, deberán ser replanteados.

La política debe ser congruente con los objetivos, cada vez que estos se analizan, esta debe ser verificada.

4.3.3 Verificación de las metas a nivel organizacional

Las metas son alcanzadas a través de los objetivos organizacionales, por lo general, las metas son medidas cuantificables. Las metas deben ser analizadas, para verificar que realmente sean alcanzables. El gerente general es el encargado de velar porque se cumplan las metas planteadas, y también de analizar si son las adecuadas para la organización.

5. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS SISTEMAS

5.1 Comparación de resultados con respecto a la administración actual en la empresa

Análisis de la administración comparada

Se necesita desarrollar una perspectiva global para poder dirigir los procesos implementados en la empresa, esto requiere comprender las prácticas administrativas de diversos países. El modelo propuesto de administración comparativa ayuda a identificar los factores que contribuyen a la excelencia administrativa y organizacional.

La administración comparativa consiste en el estudio y el análisis de la administración en diferentes ambientes y las razones por las cuales las empresas muestran resultados diferentes en distintas naciones. La administración constituye un elemento crítico para lograr el crecimiento económico. Las bases fundamentales de la administración (conceptos, teoría y principios) son bastantes universales. La aplicación de las bases fundamentales difiere mucho en diversos países; lo que varía es el conocimiento práctico que se utiliza para aplicar los conocimientos.

En este modelo se describen los factores ambientales que tienen una repercusión importante sobre el proceso administrativo y la excelencia administrativa.

Estos factores se clasifican:

- Variables educacionales
 - Nivel de escolaridad de la fuerza de ventas
- Variables socioculturales y éticas
 - Valores morales y éticos de los trabajadores
- Variables legales y políticas

- Políticas gubernamentales
- Políticas tributarias
- Variables económicas
 - Cotización del dólar según el Banco de Guatemala

Infraestructura tecnológica

La adecuada renovación de la infraestructura tecnológica permitirá obtener un máximo rendimiento de sus recursos, siendo ésta una manera de apoyo en la reducción de riesgos de operación y soporte en la optimización de los procesos. Algunos sistemas de software recomendados para el control del desempeño de la organización:

- *Works pace Management Services*: ayuda al cimiento de la organización funcione convenientemente, sea efectivo en costos y que las personas que utilizan la tecnología estén siempre soportadas. Apoya a la administración vigilando y armonizando el desempeño de sus sistemas tecnológicos de información y comunicación.
- *Virtual Sigma Ltda.*: ofrece el servicio de mantenimiento preventivo y correctivo de equipos de cómputo bajo cualquier sistema operativo con el fin de proteger y alargar la vida útil de los equipos.

Es necesario para la organización implementar y administrar infraestructuras tecnológicas de hardware y software que provean plataformas de operación estandarizadas para el funcionamiento eficaz de sistemas y servicios informáticos.

Los resultados de la mejora en la organización, deben ser analizados al final de un ciclo de aproximadamente un año.

Los cambios en la estructura y política administrativa, deben de mejorar el clima organizacional, el cual dependerá de los empleados y la cultura organizacional, que depende de los altos directivos de la organización.

También mejorarán las relaciones laborales dentro de la empresa, debido a que cada empleado tendrá una guía de actuación implícita, debido a que la misión, visión, política organizacional están definidas, lo cual sirve de marco de referencia para que todos encaminen sus esfuerzos para conseguir las metas de la organización, manteniendo así un crecimiento sostenido y constante de la misma.

También se definieron las cadenas de mando al momento de establecer un jefe para cada área y al establecer un organigrama más organizado, sabiendo que cada quien tiene un jefe inmediato superior, al cual se le pueden hacer los planteamientos y preguntas necesarias ante cualquier eventualidad no regular en el desarrollo de las actividades cotidianas dentro de la empresa.

Con estos cambios, también se logrará volver más dinámica a la organización, debido a que se podrán tomar decisiones más rápido, descargando de trabajo al gerente general, pudiendo éste encaminar sus esfuerzos, hacia la búsqueda de mejoras de la organización, buscando un crecimiento mayor de la misma, y una mayor participación en el mercado de los repuestos para transporte pesado en Guatemala y a la larga en la región centroamericana.

5.2 Evaluación general de los sistemas

El éxito de la estructura y política administrativa propuesta dependerá de la actitud e implementación correcta de la misma por parte de la dirección de la

empresa, y lo que hace que esté destinada al fracaso es una actitud e implementación incorrecta.

- Para que la estructura funcione, el apoyo y la participación de todos los directivos en línea y de los asesores deben ser reales y explícitos, la dirección debe considerar el diseño de la estructura como una herramienta constructiva.
- La nueva política administrativa general deberá de generar respuestas por parte de los empleados, por lo cual toda la información generada por ello, deberá de ser utilizada por la dirección, de manera que se generen cambios positivos en la organización.
- Todos los empleados de la organización, deben de procurar que la retroalimentación llegue a los directivos de la organización de manera rápida y efectiva, sin modificar la información.

Matriz de evaluación FODA

El análisis de los recursos de la organización y las predicciones de factores internos y externos constituyen una fuente de información, en la cual la administración analiza las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Debe señalarse que el mismo ambiente puede ser una oportunidad para una organización y una amenaza para otra en la misma industria debido a recursos diferentes.

Esta herramienta debe ser utilizada cada cierto tiempo, para obtener un diagnóstico general de la empresa. El tiempo puede ser cada año de operaciones.

Análisis FODA con los supuestos resultados, después de implementados los cambios en la organización.

Fortalezas

La diferencia que poseerá la empresa en comparación a la competencia son los siguientes aspectos:

- Estructura organizacional claramente definida.
- Personal capacitado en el ramo.
- Objetivos empresariales definidos claramente.
- Buena comunicación entre todos los empleados.
- Mayor tiempo disponible para la gerencia para desarrollo de proyectos.
- Precios competitivos respecto a los de la competencia.
- Calidad reconocida por nuestros clientes.
- Conocimiento del negocio de venta de repuestos, experiencia de 24 años en el mercado.
- Recurso humano comprometido con el desarrollo de la empresa.
- Marcas reconocidas por su calidad.
- Proveedores de renombre mundial y créditos de 30 días.
- Buena ubicación territorial de salas de ventas.
- Baja rotación de personal en el área de ventas.
- Servicio rápido en la venta y entrega de los repuestos.

Oportunidades

Las situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno de la empresa que una vez identificadas pueden ser aprovechadas se detallan a continuación:

- Incremento en ventas, debido a la reciente apertura de la tienda en San Juan Sacatepéquez.
- Búsqueda de financiamiento, vía nuevos accionistas o bancos del sistema nacional.
- Desarrollo de nuevos proyectos.
- Incursionar en nuevas líneas de repuestos.
- Distribución directa a otras tiendas en el interior de la República, que a su vez se vuelven subdistribuidores.

Amenazas

Las situaciones negativas, externas en el ambiente encontradas que pueden afectar en los objetivos de la empresa son:

- Incremento en los precios de los productos debido a los aumentos del precio del dólar.
- Resistencia de los clientes a los aumentos de precios.
- Nivel de delincuencia alto.
- Gastos altos en seguridad y protección a los bienes de la empresa.
- Poca ética de competidores.

Debilidades

Los problemas internos que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia se pueden y deben eliminarse, se detallan a continuación:

- Poca publicidad de los repuestos.
- Necesidad para incrementar su capital de trabajo.

5.2.1 Sistema de evaluación por resultados

Seguimiento del proceso APO

Inicialmente se dio a conocer que es la administración por objetivos y como funciona. Específicamente, se dio a conocer el proceso de la administración por objetivos. Posteriormente este proceso se evalúa en el desempeño contra los objetivos actuales, tarea que desarrollan en primer lugar los subordinados.

En este enfoque, que estimula la auto evaluación y el auto desarrollo, el centro de atención se encuentra donde debería; en el desempeño más que en la personalidad. El gerente, actuando como entrenador, provoca la participación activa de los subordinados en el proceso de evaluación, lo que favorece en el compromiso y crea un ambiente propicio para la motivación.

En los programas de APO que recalcan la evaluación del desempeño y la motivación, el centro de atención tiende a desplazarse hacia los objetivos a corto plazo.

En un esfuerzo por mostrar un buen rendimiento sobre la inversión en un año determinado, se puede descuidar el mantenimiento de buenas relaciones con los clientes.

Existen otros subsistemas que se pueden integrar al proceso de la APO

- Diseño de estructuras organizacionales.
- Administración de portafolio de inversiones.
- El desarrollo de la administración.
- Desarrollo de carrera.

- Los programas de indemnizaciones.
- Elaboración de presupuestos.

El proceso de la APO se inicia en la cima de la organización y tiene el respaldo activo del director general, es quien dirige la organización. Sin embargo, no es esencial que el establecimiento de objetivos comience en la alta dirección. Puede iniciarse a nivel de división, del gerente de mercadotecnia o incluso más abajo. Una de las necesidades críticas en la APO es el desarrollo y la difusión de premisas de planeación coherentes. No se puede fijar metas o establecer presupuestos sin normas.

Una vez que se cuenta con las premisas apropiadas a la plantación, el primer paso consiste que el director general determine el propósito o la misión y las metas importantes de la empresa para un futuro determinado (periodos de cualquier extensión; un trimestre, un año, cinco años lo que resulte apropiado). Los objetivos deben ir fijados en forma que coincidan con el presupuesto anual o la terminación de un proyecto.

Ciertas metas deben programarse para ser alcanzadas en un período más corto y otras en un lapso más largo. A medida que se desciende por la jerarquía organizacional tiende a acortarse.

Para lograr las metas en el periodo determinado se debe tomar en cuenta las fuerzas y debilidades de la compañía de acuerdo con las oportunidades y amenazas existentes. Es necesario considerar estas metas como tentativas y susceptibles de modificación, mientras los subordinados desarrollan toda la cadena de objetivos verificables. Al establecer las metas el administrador también debe establecer sistemas para medir el logro de las metas. Si se desarrollan objetivos verificables se debe incorporar las

mediciones a los objetivos en lo que sería importes de venta, utilidades, porcentajes, niveles de costos o ejecución de programas.

La responsabilidad de cada meta o sub meta debe ser asignada a una persona en particular. Sin embargo, con frecuencia el análisis de la estructura de una organización revela que la responsabilidad es indefinida y que se necesita su clarificación o reorganización. Por ejemplo, el establecer las metas para el lanzamiento de un nuevo producto, los gerentes de investigación, mercadotecnia y producción deben coordinar cuidadosamente sus actividades. Se podría centralizar sus funciones individuales, al ponerlos bajo la autoridad de un gerente de producto.

5.2.1.1 Sistema de verificación de satisfacción del cliente

Método DO (Desarrollo de la organización)

El DO propone porque haya un mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y responder al cambio.

El punto de partida del DO es la credibilidad, la organización debe propender por una condición en la cual llegue a ser creíble en sus procesos, en sus productos y servicios, creíble para sus clientes internos y externos. Una credibilidad que no se agota en la puesta en marcha y terminación de un proceso, sino que pervive con la continuidad de la empresa, y se acrecienta en el tiempo.

El DO se entiende en la organización como un engranaje de individuos todos enfocados al *marketing* donde todos escuchan, todos piensan, todos hablan, todos ven, todos venden en todo lo que hacen.

El *marketing* como sistema tiene dimensiones en el DO.

- Ideología: tiene que ver con la filosofía del negocio, la filosofía es el marco estratégico del negocio, la visión estratégica y la cultura organizacional.
- Pensamiento: es detectar las posibilidades de negocio, definimos en qué segmento del mercado es el que vamos a dirigir, detectar áreas potenciales del mercado para el negocio, evaluar puntualmente al cliente. Es pensar antes de vender.
- Acción: se corresponde con el marketing operativo. Es la publicidad, puntos de ventas, empaque, precio, publicidad y promoción.

Se deben controlar 14 principios para la competitividad:

1. Capacidad de anticipación: la competencia, expectativas cliente.
2. Capacidad de adaptación: adaptabilidad externa.
3. Flexibilidad interna: adaptabilidad interna, capacidad de adaptación interna.
4. Gestión integral: liderazgo y ética, la gestión de la dirección y el cuadro directivo.
5. Gestión de cambio.
6. Tecnología al día.
7. *Know How* (integral) total del negocio.
8. Claridad en la estrategia: segmentación del mercado.
9. Eficiencia y productividad.
10. Eficacia
11. Procesos claramente instalados e incorporados en el negocio.
12. Cultura organizacional de valores.
13. Comunicación fluida y compartida en todas las áreas.
14. Talento humano cualificado y calificado.

La organización tiene su mundo interno (*back office*) y su mundo externo (*front office*). En la dinámica que se genera al operar en estos dos mundos la organización esta llamada a generar una conducta emergente que propicie valor agregado al cliente y valor margen de la empresa

Qué no ve el cliente (*Back office*):

- Gestión de aprovisionamiento
- Gestión de fabricación (procesos)
- Gestión de tecnología
- Gestión humana
- Gestión de costes y financiera
- Gestión gerencial y administrativa

Qué ve el cliente (*Front office*)

- Productos y marcas
- Precios
- Comercializadores / vendedores
- Comunicación
- Servicios (postventas)

En el DO del cambio organizacional tiene unas premisas que podemos enunciar en lo siguiente:

Todo cambio que se da en alguna parte la empresa la afecta en su totalidad, se perciba o no por sus integrantes.

El cambio es un reto tanto humano como técnico.

- La actitud de los directivos ante el cambio debe estar orientada a establecer y mantener el equilibrio en sus grupos, y favorecer el ajuste de cada uno de sus integrantes, a las nuevas circunstancias.
- Es de esperar que se presenten reacciones grupales ante el cambio, dado la adherencia que presentan algunos individuos a posturas predominantes en su grupo de trabajo, este aspecto debe ser entendido y manejado por la gerencia del desarrollo organizacional.
- Cuando ocurre un cambio, el grupo busca el equilibrio intentando regresar al estado o situación anterior, percibido como una mejor forma de ser y/o hacer las cosas. Cada presión a favor del cambio, por lo tanto alienta una contrapresión del grupo.
- La comunicación es vital en el momento de consolidar un cambio. Ya que este puede llegar a parecer injustificado cuando la gente no cuenta con elementos para ver claramente que sus beneficios compensan sus costos económicos, psicológicos y sociales. Por lo tanto cada cambio deberá basarse en un análisis costo/beneficio que tome en consideración todas sus implicaciones, y deberá estar precedido por suficiente información para el personal.
- Entre los implicados en el cambio hay distintos niveles de tolerancia al estrés que el mismo produce. En todo caso, rebasar el umbral de tolerancia puede dañar la salud física y psicológica de los individuos.
- La existencia de personas muy bien preparadas o muy inteligentes no necesariamente significa que el grupo comprenderá y aceptará mejor el

cambio. A veces sucede lo contrario, porque el grupo utiliza su capacidad para racionalizar o justificar los motivos de su resistencia al cambio.

- Si el gerente como promotor del cambio hace que sus colaboradores participen activamente del proceso, logrará niveles de apertura y colaboración muy superiores a los que obtendría si únicamente se limitara a informarles acerca de los antecedentes, naturaleza y forma de implantación cambio.
- Aunque sea el gerente de desarrollo organizacional el que inicie los cambios, los resultados finales siempre dependen en gran medida de los colaboradores y su actitud hacia dicho cambio.

5.3 Evaluación del desempeño de los trabajadores

Enfoque de camino y meta para la efectividad liderazgo

La teoría del camino-meta indica que la principal función del líder es clarificar y fijar metas con los subordinados, ayudarlos a encontrar la mejor ruta para lograrlas y eliminar obstáculos.

En el transcurso de la implementación de la dirección se deben estudiar los siguientes factores:

- Las características de los subordinados (sus necesidades, seguridad en sí mismos y capacidades).
- El ambiente de trabajo (tarea, el sistema de recompensas y la relación con los compañeros de trabajo).

La teoría camino-meta indica cuatro aspectos importantes a tomar en cuenta por parte del líder cuando se está realizando la dirección de los objetivos:

- Se debe considerar las necesidades de los seguidores, mostrar preocupación por su bienestar y la creación de un clima organizacional agradable.
- Permitir a los seguidores influir en las decisiones de sus superiores, lo cual puede originar una mayor motivación.
- Brindar un asesoramiento a los seguidores de forma específica y clara, lo cual incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.
- Establecer metas que representen desafíos, incrementen el nivel de desempeño y tener la seguridad de que los subordinados alcancen metas elevadas.

Los aspectos apropiados a emplear dependen de la situación por ejemplo:

Las situaciones ambiguas e inciertas pueden ser frustrantes para los empleados y quizás se requiera un estilo más orientado hacia la tarea. Cuando los seguidores se sienten confundidos, el líder debe decirles qué tienen que hacer y mostrarles una ruta clara hacia las metas. Para trabajos rutinarios, como los que se encuentran en una tienda de ventas, una estructura adicional puede considerarse superflua, los empleados pueden considerar estos esfuerzos como un exceso de control, lo cual a su vez, puede ser motivo de descontento. En otras palabras, los empleados quieren que el líder no interfiera en sus asuntos porque la ruta ya es suficientemente clara.

El líder debe influir en la ruta entre la conducta y las metas, mediante:

- La definición de puestos y funciones para realizar las tareas.
- Eliminación de los obstáculos para el desempeño.
- Obtención de ayuda de los miembros del grupo para fijar las metas.
- Estímulo de la cohesión del esfuerzo del grupo.
- Impulso de las oportunidades para la satisfacción personal en el desempeño del trabajo.
- Reducción de las tensiones y los controles externos.
- Clarificación de las perspectivas y realización de muchas actividades que satisfagan las expectativas del personal.

5.4 Mejora de los sistemas aplicados

La medición de los sistemas aplicados únicamente es significativa cuando puede compararse con un estándar.

La mejora deberá estar a cargo de la Gerencia General después de una evaluación detallada de los sistemas aplicados.

Un sistema de sugerencias es un programa formal mediante el cual se podría estimular a los empleados a presentar propuestas por escrito a la dirección par su evaluación.

Para mejorar los sistemas aplicados será necesario que la Dirección:

- Defina sus objetivos precisos.
- Establezca un tiempo para su seguimiento.
- Demuestre un compromiso sustancial.
- Facilite una retroalimentación inmediata a las personas que presente la propuesta.

Los resultados reales nunca se ajustan con exactitud a los planes preestablecidos pero deberán cumplir con las expectativas.

5.4.1 Trabajo en equipo

El trabajo en equipo resulta ser una forma de abordar el trabajo con comunicación clara, directa y en tiempo, a los niveles en que tiene que darse. Es un proceso por medio del cual, mediante la colaboración y confianza mutua entre los miembros de la oficina se alcanza los objetivos y metas propuestas, trabajando en armonía y de manera eficiente.

Para el caso de la empresa en estudio, el trabajo en equipo resulta ser fundamental para que la empresa se desarrolle, porque su estructura organizacional es pequeña, lo que facilita la comunicación, colaboración y esfuerzo conjunto. Además, puede convertirse en un equipo de trabajo multifuncional en el que los integrantes de la empresa conozcan el trabajo de la otra persona y la dinámica de la empresa no disminuya cuando éste no se encuentre.

También es preciso hablar ahora del comportamiento del directivo ante los demás, de las técnicas que afectan su rendimiento, como al rendimiento del grupo; del trabajo en equipo. Es preciso distinguir claramente entre los conceptos de grupo y equipo. El grupo comparte determinadas características (un habla, un código postal). El equipo comparte una ilusión, un objetivo común (ganar el partido, batir un récord o alcanzar los objetivos marcados).

Las razones más frecuentes de la afiliación a un grupo son las necesidades de seguridad, estatus, interacción, poder y obtención de metas. La gente disfruta la interacción regular que se da en el grupo. Para muchos, esas interacciones en el trabajo constituyen su fuente principal para satisfacer la necesidad de afiliación. Para casi todos los grupos de trabajo contribuyen de modo significativo a satisfacer su necesidad de amistad y relaciones sociales.

Las empresas excelentes ponen cada vez más énfasis en la utilización óptima de los recursos, en evitar despilfarros, en simplificar sus organizaciones, en planificar sus organizaciones, en planificar y coordinar sus equipos de trabajo, en mejorar el uso del oneroso tiempo de sus ejecutivos y de los grupos que éstos constituyen.

CONCLUSIONES

1. Las debilidades de la empresa, con la implementación de la estructura y política administrativa, en su mayoría serán eliminadas, debido a que se originaban por la falta de una estructura definida en la empresa.
2. El camino a seguir de la empresa, será guiado por las políticas administrativas establecidas, como la misión y visión de la empresa, las cuales serán una guía para el desempeño de los empleados.
3. Con la implementación del sistema de comunicación ascendente y descendente, se eliminarán pérdidas de tiempo en consultas de parte de todo el personal de ventas hacia el gerente general, ya que ellos consultarán a su jefe inmediato superior.
4. Al analizar el clima organizacional, se determinó que la empresa, por su tamaño y tipo de liderazgo de la alta gerencia, al realizar los cambios en la estructura organizacional y la implementación de políticas administrativas, se generarán cambios que mejorarán el clima organizacional.
5. Los puestos de trabajo dentro de la empresa, que deben ser muy bien definidos, son los puestos de mando, debido a que éstos son los que guiarán a los empleados de menor rango y serán los que definirán los procedimientos de trabajo.

6. Las políticas organizacionales, serán una guía general de actuación para los empleados, lo cual permitirá que cada uno tenga definidos los objetivos por los cuales trabaja y la forma de actuar en distintas situaciones, tanto internas como con los clientes de la empresa.

7. La aplicación del sistema de evaluación FODA permitirá la reducción de debilidades existentes en la empresa, las cuales deben ser analizadas periódicamente, debido a los posibles cambios en la empresa y en el ambiente externo que la afecta.

RECOMENDACIONES

1. Para implementar la estructura organizacional diseñada, es necesario hacerle comprender a cada empleado que cada empresa es diferente, por lo tanto, se debe adoptar la estructura que se acople y responda a la planeación, reflejando la situación de la organización. Por ejemplo, edad, tamaño, tipo de sistema, entorno.
2. La gerencia general debe notificar a los encargados de cada departamento, que los objetivos de cada uno deben concordar con los objetivos generales de la empresa.
3. Es necesario que se haga énfasis en que cada uno de los empleados de la empresa reconozca su cadena de mando, su jefe inmediato superior, para que sea con él a quien se aboquen por cualquier duda respecto a las actividades cotidianas de la empresa.
4. La aplicación del análisis FODA en la empresa, es muy importante, por lo que debe ser realizado cada cierto tiempo, el cual debe estar comprendido en un período de doce a dieciocho meses.
5. Es necesario que los objetivos planteados para cada departamento, sean revisados y analizados cada período de seis meses, para comprobar su avance y su enfoque.

6. Debido a que la empresa tiene un número significativo de competidores, es necesario que ésta enfoque sus esfuerzos a la satisfacción del cliente, lo cual recae en un porcentaje alto en el personal de ventas, que es el que mantiene un mayor contacto con el cliente.

BIBLIOGRAFÍA

1. Don Hellriegel, Susan E. Jackson y Slocum, John W. Administración un enfoque basado en competencias. (10ª. ed. México: Thomson).
2. Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. Administración una perspectiva global. (12ª. ed. México: Mc Graw Hill).
3. Robbins, Stephen y Coulter, Mary. Administración. (6ª. ed. Ediciones Pearson Educación).
4. Robbins, Stephen P. Comportamiento organizacional. (8ª. ed. Editorial Prentice Hall).
5. Mayrand Hodson, William. Manual del Ingeniero Industrial. (2ª. ed. México. Editorial Mc Graw Hill.)
6. F. David. Strategic Management. (8ª. ed. NJ. Editorial Prentice Hall)
7. Robbins, Stephen. Fundamentos de Comportamiento Organizacional. (1ª. ed. México. Prentice Hall)

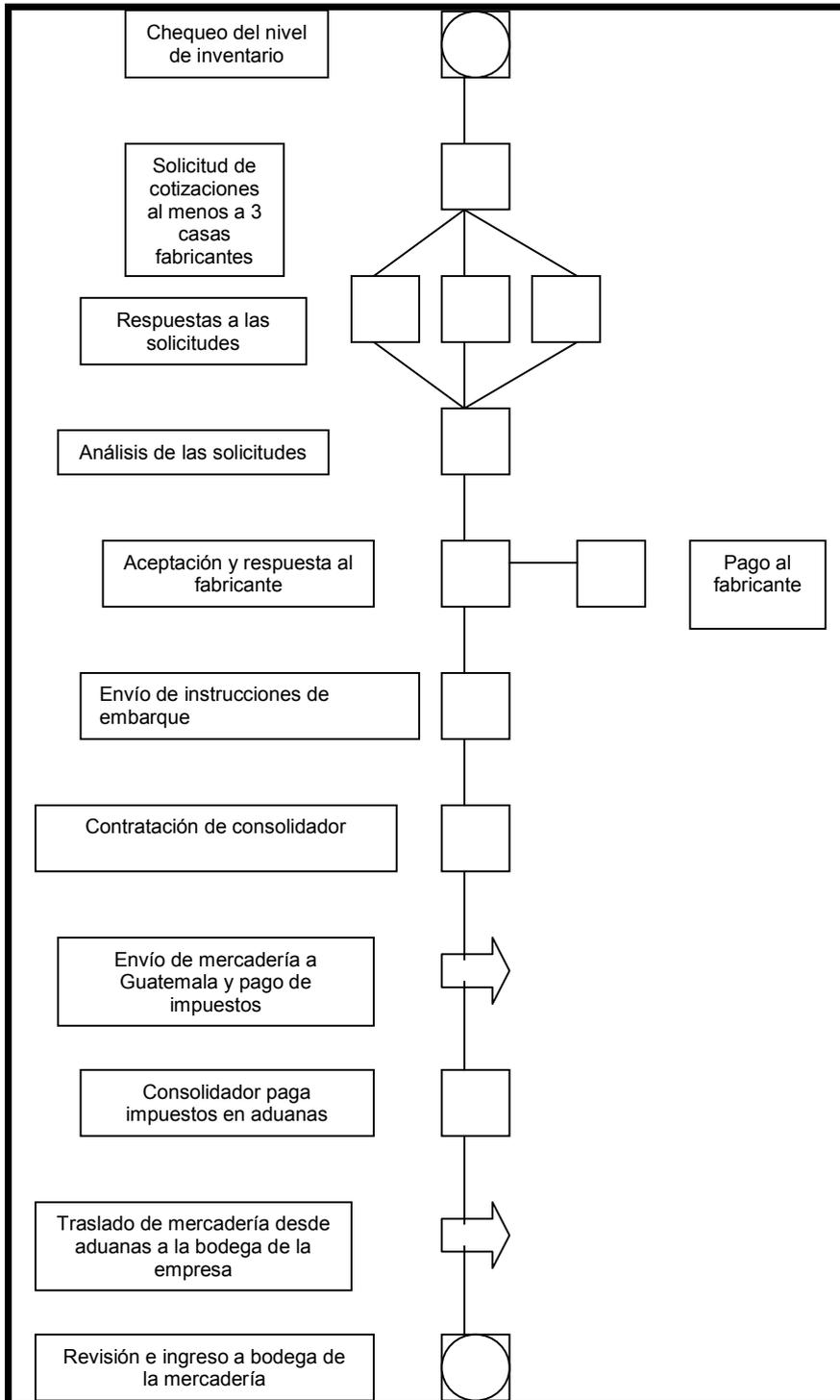
ANEXOS

Tabla II. Preguntas referentes a la misión de una empresa.

<p>Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la organización? Creemos que nuestra principal responsabilidad son los médicos, enfermeras y pacientes, las madres y todos los que usan nuestros productos y servicios (Johnson & Johnson).</p> <p>Productos o servicios: ¿Cuáles son los principales productos y servicios de la organización? Los principales productos de AMAX son molibdenos, carbón, hierro, cobre, plomo, zinc, petróleo y gas natural, potasa, fosfatos, níquel, tungsteno, plata, oro y magnesio (AMAX).</p> <p>Mercados: ¿La organización en qué región compete? Nuestro énfasis son los mercados de Norteamérica, aunque exploraremos las oportunidades mundiales (Blockway).</p> <p>Tecnología: ¿La organización está al día en tecnología? La tecnología común en estos campos son las coberturas de partículas discretas (Nashua).</p> <p>Preocupación por la supervivencia, crecimientos y rentabilidad: ¿La organización está dedicada al crecimiento y la estabilidad económica? A este respecto, la compañía realizará sus operaciones con prudencia y producirá las utilidades y el crecimiento que garanticen el éxito definitivo de Hoover (Hoover's Universal).</p> <p>Filosofía: ¿Cuáles son las ideas, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicas de la organización? Todo es parte de la filosofía de Mary Kay: una filosofía basada en la regla de oro. El espíritu de compartir e interesarse por los demás para dar con alegría nuestro tiempo, conocimiento y experiencia (Mary Kay Cosmetics).</p> <p>Concepto propio: ¿Cuál es la principal ventaja competitiva de la organización y cuáles son sus capacidades centrales? Crown Zellerbach está comprometida a liberar las capacidades y energías constructivas y creativas de todos sus empleados para dar un salto competitivo en el plazo de 1000 días (Crown Zellerbach).</p> <p>Preocupación por la imagen pública: ¿Es sensible la organización a las inquietudes sociales y ecológicas? Compartir la obligación mundial de proteger el ambiente natural (Dow Chemical).</p> <p>Interés en los empleados: ¿La organización considera activos valiosos a los empleados? Bama busca personas que quieran aprender y dar sus aportaciones en equipo. Ofrecemos un ambiente laboral seguro, somos una empresa de igualdad de oportunidades, nos concentramos en el desarrollo y la retención de los empleados, cultivamos el respeto y la confianza mutua y somos partidarios de los ascensos internos. Apreciamos la voz de cada empleado (The Bama Companies).</p>
--

Fuente: Strategic Management (F. David) 1999

Figura 5. Proceso de importación.



Fuente. Jefe de Importaciones Bus Repuestos, S.A. 2009

Figura 6. Imagen de la sede central de la empresa. 2009



Figura 7. Imagen de la sede de la empresa en Chimaltenango. 2009

