



**TRABAJO FINAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE:
MAESTRÍA EN GERENCIA Y PRODUCTIVIDAD**

Título:

**Estrategia organizacional en la estructura administrativa
de una empresa comercial de artículos ferreteros.**

Sustentado por:

Claudia Carolina Matos Feliz

2015-0153

Asesor(a):

Dra. Sención Raquel Zorob Ávila

Distrito Nacional

Diciembre, 2016

INDICE

RESUMEN	ii
DEDICATORIAS	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I.

LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS COMERCIALES.

1.1	Caracterización de la estructura administrativa en las empresas.	4
1.2	Origen y evolución de las estrategias organizacionales.....	17
1.3	Tendencias de las eestrategias organizacionales.	22
1.4.	Diagnóstico y situación actual de las Estrategias Organizacionales en la empresa Universo Mercantil, S.A.	29

CAPÍTULO II.

ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL EN LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA COMERCIAL DE ARTÍCULOS FERRETEROS.

2.1	Fundamentos de una Estrategia Organizacional.....	36
2.2	Requisitos para una Estrategia Organizacional.....	40
2.3	Diseño de una estrategia organizacional.	42
2.4.	Descripción de puestos.	46

CAPÍTULO III.

VALORAR LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA COMERCIAL DE ARTÍCULOS FERRETEROS UNIVERSO MERCANTIL, S.A.

3.1	Valoración de una estrategia organizacional en el área administrativa de la empresa comercial de artículos ferreteros Universo Mercantil, S.A.	56
3.2	Ventajas y desventajas de una estrategia organizacional en el área administrativa de una empresa comercial de artículos ferreteros.....	57
	CONCLUSIONES	58
	RECOMENDACIONES.	60
	BIBLIOGRAFÍA.....	61

RESUMEN

Las organizaciones necesitan una estructura organizacional para dividir su mano de obra y para coordinar el trabajo que se realiza en la empresa. La estructura determina las relaciones entre los empleados, los canales formales de comunicación, las responsabilidades y la participación en la toma de decisiones. Para conocer la estructura organizacional del área administrativa de la empresa Universo Mercantil, se realizó una investigación exploratoria. En la investigación se identificaron las causas de la desorganización en la empresa, y la manera en que esto afecta la productividad. El objetivo de esta investigación fue evaluar y analizar la división, agrupación y coordinación de las tareas en el área administrativa de la empresa Universo Mercantil, con la finalidad de diseñar una estrategia organizacional para la empresa, de manera que permita aumentar la eficiencia de la organización. Para aumentar la productividad del área administrativa es necesario diseñar la estrategia organizacional de la empresa, de manera tal que pueda ajustarse a las necesidades de la organización y, permita mejorar el manejo de sus relaciones comerciales mediante el óptimo uso de sus recursos, con la finalidad de adaptarse a los nuevos desafíos que se presenten, y contribuir al desarrollo del personal y de la organización.

DEDICATORIAS

A Dios, porque él tiene el primer lugar en mi vida y las dedicatorias sin él no estarían bendecidas. A mis padres María Feliz y Luis Ney Matos, papi y mami este otro logro no es mío solamente, sino de ustedes, que estuvieron conmigo en las buenas y en las malas, pagaron mis estudios hasta el final y me apoyaron en todas las cosas que hice y sé que me apoyaran en todas las que vendrán.

Mis amigas, que me apoyaron en un momento muy difícil de mi vida y que me dieron las fuerzas para continuar con este nuevo proyecto.

Jelissa, sabes que eres pieza clave en esto, porque tu apoyo en ese momento tan triste fue mi motivación para continuar. Te agradezco tanto y por eso te adoro.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, porque sin ti rey de reyes nada de esto hubiese sido posible. Gracias por darme la fuerza de seguir estudiando, que a pesar de algunas adversidades me permitiste llegar al final de esta meta, porque todo lo puedo en ti que me fortaleces.

A la universidad APEC, por permitirme concluir la maestría satisfactoriamente. A mis queridos profesores, que de uno u otro modo formaron parte de mi crecimiento enseñándome sus conocimientos para que fuera una mejor profesional.

A mis compañeros, porque siempre estuvieron presentes para ayudarme con mis tareas e incluso con el monográfico. Y por último, pero no menos importante, a mi adorada profesora Zorob, porque aunque era su trabajo corregirme, tomo esta monografía como suya y me recibió en su casa y en horas no laborables para que yo hiciera un excelente trabajo. Solo me queda decir que GRACIAS. Solo me queda decir que GRACIAS.

INTRODUCCIÓN

El propósito de esta investigación es dar una visión general de la importancia del diseño de una estrategia organizacional, y conocer la manera en que esta repercute en el desempeño de la empresa Universo Mercantil. A través de esta se contemplan los beneficios que se pueden obtener al implementar un diseño en la estructura del área administrativa de la organización.

A partir de la investigación se propone una estrategia organizacional para la empresa, que contribuya a mejorar las condiciones laborales, por medio del establecimiento de una estructura que permita la definición, coordinación y el ordenamiento de las actividades realizadas por el área administrativa. La estructura organizacional de una empresa constituye el medio a través del cual se establecen las bases para que los empleados conozcan las actividades que deben realizar. El diseño de una estrategia debe garantizar la asignación de las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos por la empresa.

Universo Mercantil es una empresa dedicada a la venta de artículos ferreteros al por mayor y al detalle. Esta empresa carece de una estructura organizacional definida, con la que pueda llevar a cabo sus estrategias y objetivos. La falta de diseño de puestos y asignación de funciones, la escasa departamentalización y el desenfoque de la cadena de mandos, ha repercutido seriamente en el desarrollo de la empresa y en el crecimiento del personal que labora en ella.

Para desarrollar este trabajo y alcanzar los objetivos planteados, se han considerado las siguientes tareas científicas:

- Búsqueda de información para la determinación del marco contextual en fuentes bibliográficas y de Internet relacionadas con la estructura administrativa de una empresa comercial.
- Estudio de la teoría existente en bibliografías y la Internet para el establecimiento del marco teórico. Estas informaciones fundamentan el modelo y soportan la implementación de las estrategias en el campo de acción.
- Elaboración de propuestas en base a los datos obtenidos del estudio del entorno, para desarrollar y ejemplificar las técnicas de implantación de la estrategia.

El propósito de la investigación es aplicada, sobre las bases del objetivo general, basado en elaborar una estrategia para la estructura administrativa de una empresa comercial para lograr la organización jerárquica de la misma.

La estructura de la investigación está compuesta por tres capítulos que abarcan los enunciados de origen, evolución y las tendencias de las estrategias organizacionales, y de la estructura administrativa recopilando datos para sustentarla. También se realizó un diagnóstico y la situación actual que presenta la empresa.

En el segundo capítulo se identificaron los fundamentos, requisitos y se diseñó una estrategia organizacional.

En el último capítulo se valoró la pertinencia de la estrategia organizacional propuesta en la solución de la problemática actual de la empresa Universo Mercantil; así como las ventajas y desventajas de la misma en el área administrativa de otras empresas comerciales similares.

CAPÍTULO I.

LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS COMERCIALES.

1.1. Caracterización de la estructura administrativa en las empresas.

La administración es muy antigua, y está relacionada con el hombre desde que éste usó el razonamiento; ya que se buscó la manera de delimitar tareas, tener un líder, tomar decisiones, planear y llevar a cabo acciones encaminadas a lograr algún objetivo tanto social como individual.

Más el reconocimiento como ciencia de la Administración se viene a dar mucho tiempo después, aunque siempre a lo largo de la evolución historia del hombre; desde las culturas primitivas hasta nuestros días observamos que día a día existe la necesidad de planificar, organizar, dirigir y controlar que siempre han estado, pero que han sido enfocadas de maneras distintas a lo largo del tiempo, ya que cada pueblo o sociedad fue aplicándolas según las necesidades y contextos que se presentaban en esos momentos razón por la que han ido evolucionando las formas de administrar y hoy herramientas de desarrollo, innovación, gestión, creatividad, competencias, procesos, estrategias han sido implementadas para mejorar la administración y optimizar los tiempos y recursos para obtener el mejor beneficio de ellos y alcanzar los objetivos.(www.gestiopolis.com)

La administración, ha estado innata en la historia de la humanidad desde tiempos prehistóricos aunque no se le daba el reconocimiento sobre lo que era, ya que aplicaban el trabajo en equipo, coordinación y la división de tareas asignando quienes cazaban, recolectaban alimentos, racionalizaban los recursos y cuidaban el fuego.

Al volverse sedentario el hombre y surgir las culturas se establecieron sistemas de mandato donde había jerarquías, es decir divisiones de poder, económicas y sociales; donde hasta arriba se encontraban los gobernantes,

seguidos de sacerdotes, escribas, el pueblo y los esclavos donde buscaban que cada quien cumpliera sus funciones para garantizar la prosperidad de los pueblos y al mismo tiempo estableció pautas de comportamiento; es decir reglas (ejemplo es el código Hammurabi de la civilización babilónica). Asimismo es de notar que tenían maneras de llevar a cabo sus procedimientos de manera sistemática y bien definidos para lograr lo que buscaban, es acá donde ideas de Aristóteles y Confucio contribuyeron a permear el orden de las cosas siendo pioneros de la administración en ese entonces.

Al caer el Imperio Romano de Occidente y dar paso a la edad media que se caracterizó en primera instancia por conquistas que tenían que estar planeadas y organizadas para llevarse a cabo con éxito y posteriormente por la división de tierras que dio pauta a una forma de organización social, donde se era otorgada una porción de tierra a un denominado señor feudal quien estaba a cargo de un grupo de vasallos quienes trabajaban la tierra que administraba descentralizando el poder y a cambio el señor les procuraba protección, de la misma manera la iglesia fue ganando poder otorgado por que la organización social de ese tiempo le daba mucha importancia aunque su organización es autónoma y con autoridad de establecer normas y preceptos que debían cumplirse, y donde principios tales como libertad de decisión, asenso por jerarquías, y énfasis en la preparación son aplicables en las empresas hoy en día. Así mismo los mercaderes de Venecia daban de que hablar por la manera en que comercializaban y lograban llegar a otros lugares y obtener más ganancias y productos ya la par aparecían impulsores de la contabilidad en Italia que nos hablaban de que la necesidad de control y sistemas contables bajo técnicas como la partida doble, registro en libros de mayor y diario.

Dándose nuevas ideas, máquinas y descubrimiento que vinieron a revolucionar el mundo, para llevar a la edad moderna, eliminando talleres artesanales reemplazándolos con fábricas Adam Smith, padre de la economía quien sentó las bases de pensamiento para la revolución industrial; a lo que

Smith manifestó que la división del trabajo era necesaria para la especialización y aumento de la producción, además de que era necesaria lograr la acumulación de capital y tierra, más en contra parte, tiempo después Charles Babagge argumentaba sobre las desventajas de dividir el trabajo con una análisis de costos, pago de trabajadores y sus rendimiento; ya que se necesitaba tiempo, habilidades y herramientas que auxiliaran en los procesos tal como la división departamental, aunque en contraste la necesidad de producción genero la explotación del trabajador por el patrón, ya que los problemas derivados de la actividad industrial dieron origen a investigar las causas de los mismos y eso dio pauta al nacimiento de la Administración como ciencia, ya que antes se veía como algo espontáneo ya que se determina la aplicación científica, comprobable y aplicable de la misma; reconociéndola como ciencia, arte y profesión, gracias a la figura de Henry Robinson Towne (1888).

Taylor quien es reconocido como el padre de la administración científica quien fue ingeniero mecánico y economista desarrollándose en la industria del acero, realizo propuestas basadas en lo que día a día veía en el trabajo, logrando así estudiar sobre la organización del trabajo, estandarización de las herramientas, departa mentalizar, principio de excepción, tarjetas de enseñanza a los trabajadores, reglas de cálculo para cortes de metal y acero, así como métodos de costeo, selección de colaboradores para tareas –especialización-, responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación e incentivos al lograr terminar a tiempo una tarea. De igual manera precisó los 4 principios que revolucionarían el trabajo y la manera de administrar en la época:

- Ciencia de ejecución sustituyendo el modelo empírico.
- Selección científica y capacitación a los colaboradores.
- Colaboración cordial de las partes en el proceso.
- Responsabilidad compartida entre obreros y gerente.

Igualmente de los precursores de la administración científica esta Henry Fayol, quien se enfocó en la estructura en general de una empresa sobre todo en el área superior de la misma siendo teórico, mientras que Taylor es práctico, ya que se enfocó en las herramientas y método de trabajo encaminados a la eficacia en el nivel de operación.

Por su parte Henry Fayol, quien trabajó en una compañía de minas de carbón hace importantes aportaciones tales como la universalidad de la administración, es decir que aplica a todas las organizaciones y las 6 funciones básicas de la administración, que son:

- Funciones técnicas: a través de la producción de bienes y servicios
- Funciones comerciales: conocer que es lo que se va necesitar para producir, comprar y vender.
- Funciones financieras: para sacar más ganancias usando lo existente sin desperdiciar nada.
- Funciones de seguridad: aplicables a las personas y bienes
- Funciones contables: es decir, inventarios, balances, costos, pronósticos y estadísticas
- Funciones administrativas: las que coordinan las funciones anteriores, que estaban en desarrollo siendo objeto de estudio para Fayol, donde identifica el modelo del proceso administrativo:
 - ✓ Planear, anticipándose y trazando plan de acción futuro
 - ✓ Organizar: cuidando estructura materia y social
 - ✓ Dirigir: guiando a quien labora en la empresa
 - ✓ Coordinar: unir cada tarea en un esfuerzo colectivo
 - ✓ Controlar: verificando que se cumplan reglas y órdenes dadas.

La Administración es la gestión que desarrolla el talento humano para facilitar las tareas de un grupo de trabajadores dentro de una organización con el objetivo de cumplir las metas generales, tanto institucionales como personales, regularmente va de la mano con la aplicación de técnicas y principios del proceso administrativo, donde este toma un papel preponderante en su desarrollo óptimo y eficaz dentro de las organizaciones, lo que genera certidumbre en el proceder de las personas y en la aplicación de los diferentes recursos.

(Fayol, 1916) Las primeras teorías generales de la Administración aparecieron alrededor de 1916. Primero, Henri Fayol, que es reconocido como el fundador de la escuela clásica de la administración, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial y estableció los 14 principios de la administración en su libro administración general e industrial:

- **Subordinación de intereses particulares:** Por encima de los intereses de los empleados, están los intereses de la empresa.
- **Unidad de mando:** En cualquier trabajo un empleado sólo deberá recibir órdenes de un superior.
- **Unidad de dirección:** Un solo jefe y un solo plan para todo grupo de actividades que tengan un solo objetivo. Esta es la condición esencial para lograr la unidad de acción, coordinación de esfuerzos y enfoque. La unidad de mando no puede darse sin la unidad de dirección, pero no se deriva de esta.
- **Centralización:** Es la concentración de la autoridad en los altos rangos de la jerarquía.
- **Jerarquía:** La cadena de jefes va desde la máxima autoridad a los niveles más inferiores y la raíz de todas las comunicaciones van a parar a la máxima autoridad.

- **División del trabajo:** quiere decir que se debe especializar las tareas a desarrollar y al personal en su trabajo.
- **Autoridad y responsabilidad:** Es la capacidad de dar órdenes y esperar obediencia de los demás, esto genera más responsabilidades.
- **Disciplina:** Esto depende de factores como las ganas de trabajar, la obediencia, la dedicación y un correcto comportamiento.
- **Remuneración personal:** Se debe tener una satisfacción justa y garantizada para los empleados.
- **Orden:** Todo debe estar debidamente puesto en su lugar y en su sitio, este orden es tanto material como humano.
- **Equidad:** Amabilidad y justicia para lograr la lealtad del personal.
- **Estabilidad y duración del personal en un cargo:** Hay que darle una estabilidad al personal.
- **Iniciativa:** Tiene que ver con la capacidad de visualizar un plan a seguir y poder asegurar el éxito de este.
- **Espíritu de equipo:** Hacer que todos trabajen dentro de la empresa con gusto y como si fueran un equipo, hace la fortaleza de una organización.

Explica que los trabajadores eran responsables de planear y ejecutar sus labores. A ellos se les encomendaba la producción y se les daba la libertad de realizar sus tareas de la forma que ellos creían era la correcta. "encargados y jefes de taller saben mejor que nadie que sus propios conocimientos y destreza personal están muy por debajo de los conocimientos y destreza combinados de todos los hombres que están bajo su mando, incluso los gerentes con más experiencia dejan a cargo de sus obreros el problema de seleccionar la mejor forma y la más económica de realizar el trabajo".(Taylor, 1903)

En su obra principal, publicada en 1913, se titula "Work, Wages and Profits" (Trabajo, salarios y beneficios) expresa que enfatizó la importancia de la capacitación y el entrenamiento para el mejor desarrollo de los trabajadores. Apoyó la teoría Marxista según dijo él "el comunismo es el futuro para la libertad del pueblo".(Gant, 1913)

La idea principal de este sociólogo fue la de modificar el modelo mecánico del comportamiento organizacional para sustituirlo por otro que tuviese más en cuenta los sentimientos, actitudes, complejidad motivacional y otros aspectos del sujeto humano. Esto es conocido como teoría de las relaciones humanas o escuela humanística de administración. Mayo era de religión Cristiana y encontró en el divisionismo norteamericano de esta un campo de estudio para su teoría de la autoridad social. Él observó una gran fragmentación doctrinal en los grupos locales y al verlos sin una organización básica, comenzó organizando liderazgos y de ahí las personas empezaron a organizarse repercutiendo no solo en las iglesias si no también en sus empleos y hogares. Mayo critica fuertemente a los grupos separatistas Cuáqueros y Unitarios que promovían la enajenación de los miembros en las familias de diferente denominación.(Mayo, 1925)

La empresa "es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos". El autor menciona que la empresa "es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social".(Chiavenato I. , 1993)

Dentro del marco histórico que presentan las empresas comerciales de artículos ferreteros, muchas de ellas surgen como pequeñas tiendas instaladas en la vivienda, en las que se ofrecían la venta de artículos ferreteros.

Es importante destacar que una de las razones que dieron origen a este tipo de empresas radica en la necesidad de abastecer con materias y herramientas a los artesanos, electricistas, entre otros, convirtiéndose estas actividades desde sus inicios en una de las fortalezas que mantienen estos negocios.

Ferretería Popular fue fundada en Febrero de 1971 por Don Benjamín Muñiz, contando con un local de apenas 250 metros cuadrados. Su primer administrador fue don Ernesto Muñiz, hermano de Don Benjamín. El concepto inicial fue dar un servicio profesional y una gran variedad de artículos, actividad que despertó el interés de los clientes, llevando a la administración a ampliar el local existente a 900 metros cuadrados en 1984.

Desde entonces se inició una política de acercamiento y trato personalizado a clientes institucionales tales como; arquitectos, ingenieros y la industria nacional, política que se mantiene en la actualidad. El ritmo de negocio continuó creciendo, y en 1994 se inició una segunda ampliación que se concluyó en ese mismo año, consiguiendo el área de tienda a 2,000 metros cuadrados. En su más reciente ampliación se incrementó la oferta de artículos. A partir de esta fecha la compañía ha mantenido una postura agresiva en su oferta al mercado, y al mismo tiempo iniciar las operaciones de ventas y distribución al por mayor en todo el país.(Ferreteria Popular, 2011)

El salvador posee una gran fortaleza con las empresas que iniciaron el negocio ferretero en el país, las cuales han logrado mantenerse y crecer ante cambios radicales y situaciones conflictivas que han ocurrido dentro de su estructura organizacional. A pesar de eso a la fecha, son empresas exitosas.(Hernández, 2009)

Tipos de Estructura Organizacional.

La base para el diseño de una organización es la agrupación de su fuerza de trabajo en departamentos, unidades o divisiones. Existen diversos tipos de diseño de estructura organizacional, sin embargo en este capítulo solo se abordaran los cinco diseños más comunes.

Estructura Funcional.

En una estructura funcional, la división del trabajo en una organización se agrupa por las principales actividades o funciones que se deben realizar dentro de la organización de ventas, marketing, recursos humanos, y así sucesivamente. (www.encyclopediainanciera.com)

Cada grupo funcional dentro de la organización está integrado verticalmente desde la parte inferior hasta la parte superior de la organización. Por ejemplo, un Vicepresidente de Marketing llevaría a toda la gente de marketing, agrupados en el departamento de marketing.



Figura 1. Estructura Funcional. Obtenido de(www.encyclopediainanciera.com)

Los empleados dentro de las divisiones funcionales de una organización tienden a realizar un conjunto especializado de tareas, por ejemplo, el departamento de ingeniería estaría integrado únicamente con los ingenieros. Esto conduce a la eficiencia operativa dentro de ese grupo. Sin embargo, también podría conducir a una falta de comunicación entre los grupos funcionales dentro de una organización, lo que hace la organización lenta e inflexible.

Estructura Divisional.

Cada división dentro de una estructura de divisiones, contiene todos los recursos necesarios y las funciones dentro de ella. Las divisiones se pueden clasificar desde diferentes puntos de vista.

Pueden organizarse las divisiones sobre una base geográfica (una división de EE.UU. y una división de la UE) o en función de los productos/servicios o distintos clientes también (familias y empresas).



Figura 2. Estructura Divisional. Obtenido de(www.encyclopediainfinanciera.com)

Estructura Geográfica.

Este tipo de estructura es necesaria para aquellas organizaciones que necesitan dispersarse en diferentes regiones o países cuando sus clientes o usuarios demandan sus productos o servicios.

Se puede decir que cuando una organización se estructura en divisiones o unidades de negocio y la tendencia es continuar en crecimiento, la expansión territorial podría ser consecuencia lógica. Sin embargo, el determinante principal de la estructura geográfica radica en la demanda de sus clientes.

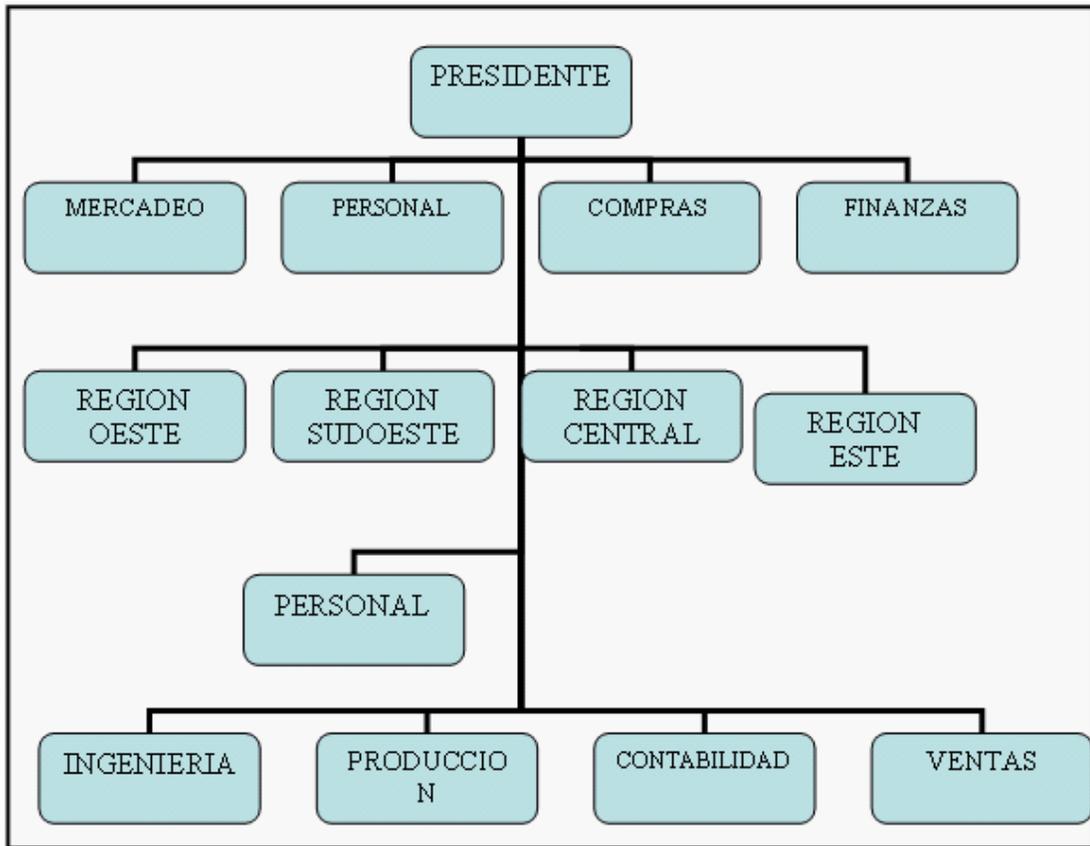


Figura 3. Estructura Geográfica. Obtenido de(www.encyclopediafinanciera.com)

Estructura Híbrida.

Este tipo de estructura hace referencia al término hibridación, el cual supone una mezcla de rasgos o características para conformar un nuevo concepto o producto de esa combinación.

En la realidad, muchas estructuras organizacionales no existen de manera pura. Las organizaciones algunas veces utilizan una estructura híbrida que combina características de varios enfoques hechos para específicas necesidades estratégicas.

La finalidad de implementar estructuras híbridas en las organizaciones es combinar características de otras estructuras (divisional, funcional, geográfica, matricial) para tomar los beneficios que ofrece cada una y evitar las desventajas.

Resulta muy útil emplear esta estrategia de diseño de estructura organizacional cuando las organizaciones se encuentran inmersas en ambientes inestables o con cambios constantes. La estructura híbrida ofrece a las organizaciones flexibilidad para adaptarse a cambios del ambiente.

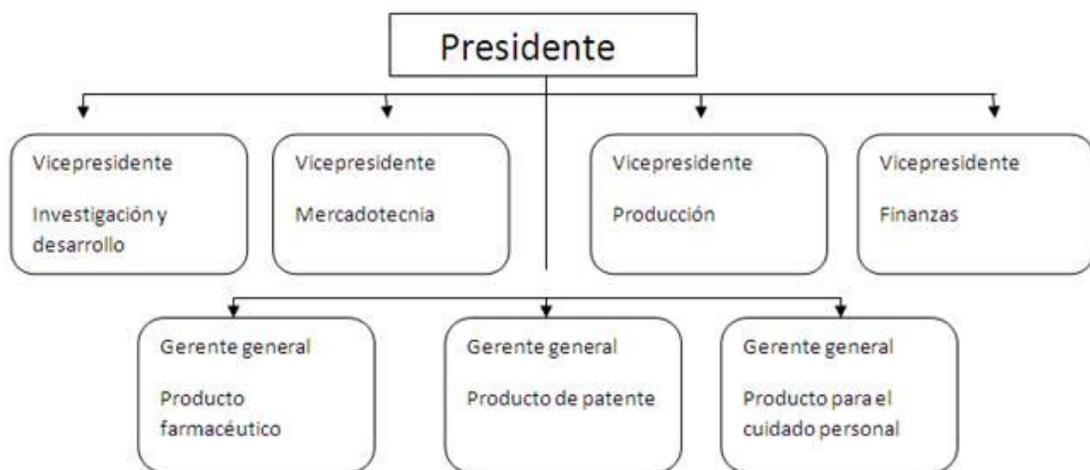


Figura 4. Estructura Híbrida. Obtenido de(www.encyclopediainfinanciera.com)

Estructura Matricial.

En la estructura matricial u organización matricial se organiza por dos criterios a la vez: funciones y productos. Esta estructura puede combinar lo mejor de ambas estructuras. Así, las estructuras matriciales se utilizan con frecuencia a través de equipos de empleados que llevan a cabo el trabajo, con el fin de aprovechar los puntos fuertes, así como compensar las debilidades, de las estructuras funcionales, divisionales y burocráticas donde si no está claro quién es el responsable surgen importantes controversias.

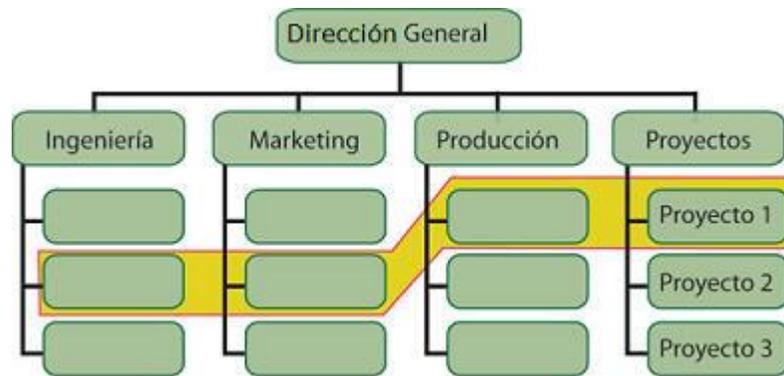


Figura 5. Estructura Matricial. Obtenido de(www.encyclopediafinanciera.com)

Ventajas e inconvenientes de la estructura matricial.

Entre las ventajas de una estructural matricial se incluyen:

- Los individuos pueden ser elegidos de acuerdo a las necesidades del proyecto.
- El uso de equipos de proyectos que son dinámicos y capaces de ver los problemas de una manera diferente, como especialistas.
- Los gerentes de proyecto son directamente responsables de completar el proyecto dentro de un plazo específico y presupuesto.

Las desventajas incluyen:

- Conflictos de lealtad entre los responsables jerárquicos y gerentes de proyecto sobre la asignación de los recursos.
- Los proyectos pueden ser difíciles de controlar si los equipos tienen mucha independencia.

Los costos pueden aumentar si más directivos (gestores de proyectos) se crean mediante el uso de equipos de proyecto.

1.2. Origen y evolución de las estrategias organizacionales.

El término estrategia viene del griego *strategos* que significa “un general”. A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan “ejército” y “acaudillar”. El verbo griego *stratego* significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”. El concepto estrategia en un contexto militar y político es bien conocido desde hace cientos de años. Aunque las estrategias de las empresas no proyectan la destrucción inevitable de sus competidores, la mayoría si tratan de vender más que sus rivales o de obtener mejores resultados que ellos.

Plantea en un trabajo realizado que: tanto Ansoff como Kenneth Andrews fueron quienes empezaron a definir las amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades de la empresa con el entorno. Por su parte, Bruce Henderson (fundador del Boston Consulting Group) fue otro de los pioneros en el tema de estrategia empresarial y definió la estrategia de la siguiente forma: “Todos los competidores que persisten en el tiempo tienen que mantener, por diferenciación, una ventaja singular sobre todos los demás. La esencia de la estrategia empresarial a largo plazo es el manejo de dicha diferenciación”. La función de esta matriz es detallar la participación y crecimiento de un negocio en el mercado teniendo en cuenta el crecimiento industrial y la posición competitiva relativa de la empresa. (Narciso, 2014)

Los estudios de Alfred Chandler tuvieron especial relevancia en cuanto al tema de la estrategia empresarial porque se centran en el área del desarrollo organizacional. El trabajo de Chandler muestra cómo la estrategia depende del propósito de la empresa.

La estructura es una consecuencia de la estrategia, de modo que primero uno adopta una estrategia y luego elige un arreglo organizacional. Y distingue a ambos conceptos de la siguiente manera. Estrategia es el establecimiento de objetivos y metas a largo plazo acompañadas por la adopción de distintos cursos

alternativos de acción relacionados con la asignación de recursos para la consecución de dichos objetivos. Mientras que estructura es más bien la organización que se diseña para administrar las actividades que surgen de las distintas estrategias adoptadas, para lo cual implica la existencia de un orden de jerarquía, cierta distribución y asignación de trabajo, líneas de autoridad y comunicación, y datos e información que fluyen a través de las distintas líneas. (Chandler, 1962)

(Porter, 1985) Creó el concepto de “ventaja competitiva” que formaría parte del discurso empresarial y, más tarde, el político. Explica que:

- “La esencia de la estrategia es elegir una posición única y valiosa basado en sistemas de actividades que son mucho más difíciles de armonizar”.
- “Una estrategia fiable empieza teniendo un objetivo correcto. Y yo sostengo que el único objetivo que puede apoyar una estrategia fiable es una rentabilidad superior”.
- “Un líder también tiene que asegurar que todos entiendan la estrategia. La estrategia se acostumbró a ser pensamiento de alguna visión mística que sólo las personas de la alta dirección entendían, pero eso violaba el más fundamental propósito de una estrategia, que es informar a todos de las miles de cosas que se consiguen hacer en una organización a diario y asegurar que esas cosas estén alineadas en la misma dirección básica”.
- “La empresa sin estrategia está dispuesta a intentar cualquier cosa”.
- “Intentar ubicarse en el medio deja a la empresa en una situación estratégica muy pobre”.

(Narciso, 2014) Continúa argumentando en su trabajo que otro autor representativo de los años 70 del siglo pasado, es Henry Mintzberg. La estrategia según este autor “es el patrón o plan que integra las principales metas

y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”.

Para poder comprender mejor el concepto de su pensamiento, el autor divide el concepto en cinco definiciones: estrategia como plan, como pauta de acción, como patrón, como posición y como perspectiva. Mintzberg, las describe así:

- La estrategia como plan, es un curso de acción conscientemente determinado, una guía para abordar una situación específica. Como plan, una estrategia también puede ser una pauta de acción, una maniobra para ganarle al competidor. Como no basta con definir la estrategia como plan, se necesita definir una estrategia como patrón abarcando el comportamiento que se quiere producir.
- La estrategia como posición, ubica a la organización en el medio ambiente elegido o nicho; en términos económicos. Esta definición de estrategia se puede relacionar con cualquiera de las anteriores; se puede aspirar a una posición mediante un plan o una pauta de acción, como también puede ser preseleccionada y lograda o ambas, o tal vez descubierta, en razón de un patrón de comportamiento.
- La estrategia como perspectiva, implica una manera particular de percibir el mundo. Es una perspectiva compartida por y entre los miembros de la organización, por medio de sus intenciones y acciones bajo el ámbito “mente colectiva”; individuos unidos por afinidades de pensamiento, comportamiento o ambos.

Estrategia es el arte y ciencia de formular, implementar, evaluar e interrelacionar decisiones funcionales que le permitan a la organización alcanzar sus objetivos.(David, 1988)

También (Andrews, 1980) enfatizo en que el patrón o modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr estos objetivos y define el tipo de negocios que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad.

La estrategia empresarial es uno de los mayores campos de estudio que mayor interés ha despertado, tanto en el mundo académico como en el mundo de los negocios. La importancia de la dirección estratégica radica en su vinculación directa con los resultados empresariales.

Este concepto de estrategia se destaca a nivel de negocios debido a que la empresa necesita una dirección de expansión y ámbito bien definidos, que los objetivos no solo satisfacen la necesidad y que se requieren reglas de decisión adicionales si la empresa quiere tener un crecimiento ordenado y rentable. Hasta que empezó a tener interés esta idea de estrategia, las empresas anteriormente utilizaban otro método que dejó de ser una alternativa con el tiempo ya que las pocas ventajas que tenían como no perder ninguna oportunidad y de comprometer los recursos de la empresa hasta el último momento se enfrentaban a los inconvenientes de una búsqueda insuficiente de oportunidades, al acrecentamiento de riesgo de tomar malas decisiones y a la carencia de control sobre el patrón general a seguir para la asignación de recursos.

Muchos estudiosos están de acuerdo en que la primera definición moderna de estrategia en el contexto empresarial es la contenida en la obra escrita por Alfred Chandler en 1962: *Strategy and Structure*. Donde analizaba con detenimiento las actividades de 4 gigantes de la industria estadounidense a principios del siglo XX: DuPont, Standard Oil of New Jersey, General Motors y

Sears. En este estudio, Chandler definió la estrategia como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichas metas. (Chandler, 1962)

Siete años después, Kenneth Andrews, colega de Chandler en Harvard, ofreció una definición parecida. Esta cautivó a toda una generación de estudiantes de las escuelas de negocios de todo el mundo: “La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que eso será”.(Kenneth, 1962)

Entre Chandler y Andrews, Igor Ansoff había ofrecido, en 1965, una definición más analítica, perfilada hacia la acción. Ansoff consideraba que la estrategia era un “hilo conductor” que corría entre las actividades de la empresa y los productos/mercados. La estrategia se convierte así en una regla para tomar decisiones; un hilo conductor con cuatro componentes: El alcance producto/mercado (los productos que ofrece la empresa y los mercados donde opera); el vector de crecimiento (los cambios que la empresa proyecta aplicar al alcance de sus productos/mercados); la ventaja competitiva (las propiedades particulares del producto individual/mercado que colocan a la empresa en una posición sólida ante sus competidores) y la sinergia (la medida en que las diferentes partes de la empresa pueden funcionar juntas, debidamente, para lograr más de lo que podrían lograr si cada una operara por separado). (Ansoff, 1965)

El pensamiento de Henry Mintzberg define al término estrategia como el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo. Este modelo enfatiza la acción en donde la empresa tendría una estrategia aun cuando no tuviera planes definidos, incluso aunque nadie en la empresa dedique tiempo a

establecer objetivos formales. Lo único que se requiere es un patrón de una serie de actos de la organización. Dichos actos deben ser congruentes; la congruencia puede ser resultado de la planificación formal o la definición de metas, o no serlo. (Mintzberg H. , 1984)

1.3. Tendencias de las estrategias organizacionales.

Los procesos crecientes de globalización económica, de internacionalización financiera, el vertiginoso avance de la ciencia y tecnología en todas las esferas de la vida social, están teniendo efectos sorprendentes en la organización de la sociedad y en las relaciones de producción, entre los cuales los cambios en los sistemas de trabajo y en la organización de la empresa, implican desafíos crecientes y complejos, que sólo con una gran dosis de innovación, cooperación y flexibilidad, nos permitirá dentarnos en ellos y dar algunas respuestas adaptativas, ingeniosas y dialogadas. (www.socialismo-chileno.org)

Las nuevas formas de relaciones de producción en el plano socio técnico, parecen indicarnos que el perfil actual del orden económico internacional dice relación con un nuevo tipo de implicación del papel de los trabajadores en los procesos de producción e intercambio.

Lo más interesante de las tendencias actuales en la valoración de recursos humanos, parecieran estar impulsadas por las nuevas relaciones laborales y económicas más adecuadas para enfrentar los desafíos competitivos de la empresa en el mundo actual.

Estas tendencias tienden a crecer y consolidarse y, al parecer, forman parte de una estrategia global de la economía en la búsqueda de la competitividad y la innovación y, al mismo tiempo, dar respuestas eficaces a las necesidades y problemas del hombre y sus organizaciones.

Los efectos de la globalización de los mercados en el plano de la producción y el intercambio están permitiendo a los agentes económicos la realización de negociaciones y contratos independientes de los lugares y distancia que los separan, produciendo en los hechos la paulatina superación de las nociones de comercio interior y exterior y mercado local e internacional.

Hoy se enfrentan nuevos desafíos empresariales, sociales y culturales producto de las nuevas realidades del mundo – a saber – convergencia de estilos de vida y gustos, multiculturalismo, creación de bloques comerciales, establecimiento de marcas mundiales , en donde el marketing se ha vuelto transferible de un país a otro, incremento de capitales mundiales en la propiedad de las empresas, la progresiva exigencia de una ética en los negocios y un mejoramiento de la calidad en las relaciones laborales, sumado a una conciencia mayor de resguardo del patrimonio ambiental y del equilibrio ecológico.

Estos nuevos desafíos, problemas y oportunidades están exigiendo de la sociedad toda y, en particular de la empresa, nuevas formas de organización, nuevos sistemas gerenciales y de relaciones laborales que permitan hacer frente a las nuevas realidades y contribuir a la construcción de un nuevo orden más humano, sustentable, participativo y democrático y en donde los frutos del progreso lleguen a las mayorías y se manifiesta una sociedad de oportunidades.

La nueva visión de la empresa.

La competitividad es y será el principal resultado por el cual la empresa se medirá en el futuro. Esta realidad ha puesto en crisis el modelo taylorista tradicional, basado en una extrema división de funciones con una organización dirigida a la producción masiva de bienes. Hoy más que nunca hay que valorizar la centralidad del trabajo humano en el desarrollo de la empresa, estando convencido de que sólo sobrevivirán y tendrán éxito aquellas que consideren la fuerza de trabajo como uno de sus más importantes activos, y que tengan la

capacidad de desarrollar relaciones laborales basada en la cooperación y el diálogo.

Por otra parte, los procesos de modernización tecnológica al interior de las empresas, tienen que ir acompañados de una profesionalización de sus políticas de recursos humanos y, en general, del sistema de relaciones laborales. Es decir, avanzar hacia un modelo de gestión de empresa participativa, responsable de sus trabajadores y hacerlos responsables con estímulos a la creatividad, con mecanismos de información y consulta y con sistemas permanentes de capacitación y desarrollo.

Lo anterior conlleva, por la dinámica de los procesos económicos y sociales y por su medio altamente cambiante, a transformaciones estructurales en la empresa que le permitan respuestas oportunas, flexibles y eficaces en relación con su mercado y con la comunidad.

Estos cambios requieren modificaciones en los procesos productivos, en la tecnología de la producción, en la estructura de las organizaciones y en el diseño del trabajo al interior de la empresa, y demandan un cambio consecuente en las relaciones laborales.

Los cambios previstos – que ya están siendo crecientemente experimentados por las empresas – requieren de transformaciones que, en lo principal, apuntan hacia:

- Organizaciones más planas. La empresa típica tendrá menos de la mitad de los niveles de administración que tiene hoy y no más de la tercera parte de los administradores.

- Aumento de la responsabilidad en los niveles inferiores de la estructura organizacional, básicamente impulsada por la tecnología y el conocimiento especializado en la fuerza de trabajo.
- Disminución del tamaño de las unidades de producción para un mejor control y gestión de los recursos y procesos involucrados.
- Rediseño en la organización social del trabajo en pequeñas unidades operativas. Esto significa estimular un mayor compromiso con el proceso de producción y con la vida misma de la empresa, cuya incidencia se ve reflejada en el aumento de la productividad.
- Evitar la excesiva especialización de los trabajadores y ejecutivos, lo que implica la polivalencia progresiva de sus conocimientos.
- Tener equipos de trabajo autodirigidos que tengan atribuciones para definir su jornada laboral y la organización del mismo, y definir sus metas, es decir, mayor autonomía en las dimensiones centrales del trabajo.
- Capacitación, aprendizaje y evaluación continúa en la perspectiva del logro de una calidad total.
- Introducción de nuevos sistemas de recompensas y satisfacción de expectativas para que respondan adecuadamente a las motivaciones cambiantes de los trabajadores y al aumento de la productividad del trabajo.
- Innovación de los sistemas de gestión de los recursos humanos más basados en la cooperación, motivación, participación y autocontrol, que permitan desarrollar una cultura laboral madura, responsable y participativa.
- Aumento y ampliación de los flujos de información a todos los niveles de la empresa, particularmente respecto del desempeño, posición competitiva, estrategia empresarial y gestión de la competencia.

En síntesis, la empresa moderna trae aparejada importantes modificaciones en la forma como se organiza el trabajo, en la concepción misma de la empresa, es decir, como una gran aventura de implicación de todos los que participan del proyecto, y en el rol del empresariado que debe asumir un papel proactivo que estimula la asociación o el compromiso con su idea empresarial por parte de proveedores, clientes y, por sobre todo, de los trabajadores, y por último, en trabajadores comprometidos con el destino de la empresa desplegando una actitud creativa, innovadora y sugerente, todo esto en un entorno renovado de relaciones laborales.

Las nuevas relaciones laborales.

El reconocimiento de los derechos laborales y la legitimidad de sus demandas y movilidad social del actor trabajador, es una necesidad que debe progresivamente satisfacerse en el seno de la empresa, ya sea por la vía de la labor que desempeña, ya sea en función de la negociación o la mediación.

El mutuo reconocimiento entre actores de la relación productiva y laboral significa transitar progresivamente de una cultura de confrontación a una de cooperación, que se caracteriza por reconocer la legitimidad de intereses en conflicto (a menudo contrapuestos), pero pueden y deben ser reconciliados en pro de los objetivos y metas de la organización.

Todo lo anterior no podría ser realidad sin que trabajadores y empresarios avancen a una mayor implicación con todo el proceso productivo y con la empresa misma, es decir, empresarios cuya característica vital es convencer, seducir, entusiasmar en torno a una idea de empresa o a una aventura común que propone y, por otro lado, trabajadores y sus organizaciones de base comprometidos en una dinámica de integración hacia un objetivo de interés común, del cual todos se benefician con una justa distribución del excedente.

La clave para alcanzar lo anterior es la educación, la capacitación y un marco regulatorio de las relaciones laborales flexible y moderno. Esto último implica que el Estado concentre más y mejor su función en la generación de condiciones que permitan relaciones de poder equilibradas entre los actores directos, implica también, que empresarios y mandos medios hagan de su gestión un modelo participativo de amplia y completa información en todos los niveles y entreguen condiciones de trabajo y remuneraciones acordes a la productividad y calidad del trabajador y, por último, que los trabajadores se comprometan con el destino de la empresa como fuente de empleo y una oportunidad para la movilidad social y a través de una mayor formación profesional realicen un mejor aporte a los frutos empresariales.

En consecuencia, un nuevo tipo de relaciones laborales al interior de la empresa, debe ser el resultado de un esfuerzo consciente y sistemático del desarrollo con oportunidades, el trato justo y digno entre los actores del proceso y un Estado activo en la fiscalización y en la generación de condiciones para resolver de manera moderna y concertada el legítimo juego de intereses en la relación laboral.

Proposiciones tentativas sobre el tema.

Antes de responder a tan digno desafío es necesario aclarar la organización de las propuestas. Los niveles propositivos van de lo más general a lo más particular siguiendo un orden esquemático solamente.

- Una visión estratégica de la organización que presupone que no existen recetas ni panaceas, que cada organización es un mundo distinto y requiere por tanto un tratamiento propio el cual debe ser fruto de un adecuado diagnóstico y pronóstico del entorno, un análisis de las fortalezas y debilidades internas de la organización y su gestión, una definición de la misión y de sus objetivos, tarea ineludible del equipo

gerencial que debe ser asumida por medio de una profesionalización progresiva de la cumbre estratégica.

- Una cultura organizacional para el cambio que responda eficazmente al dinamismo del entorno y que esté impulsada por los altos niveles directivos, que comprometa a la persona con el cambio no sólo técnico sino sociocultural.
- El desarrollo de una gestión participativa que involucra valores y un proyecto acerca de lo que significa modernizar la sociedad y aumentar la productividad de las empresas, es decir, un modo de gestión que utiliza un conjunto de técnicas y prácticas que busca compartir la información, el conocimiento, el poder decisional y los refuerzos financieros con el fin de responsabilizar al conjunto de los trabajadores en el éxito de la empresa y mejoramiento de la adecuación entre los objetivos individuales y los objetivos organizacionales.
- Liderazgo transformacional de la gerencia que conduzca a la reorientación estratégica, definiendo un futuro positivo, energizando y desarrollando autoconfianza en sus colaboradores más cercanos.
- Mejorar la calidad de las relaciones laborales, que no es otra cosa que la modernización de una estrategia participativa, comprometiéndose y dando prioridad a su desarrollo en un clima de colaboración abriéndose a experiencias parciales exitosas de cooperación y entendimiento entre sindicatos y gerencia.
- Aumentar la profesionalización de la administración que significa, entre muchas otras cosas, una gestión de recursos humanos de alto nivel y competente, cubriendo los ámbitos de:
 - ✓ Asesoría al equipo gerencial en comportamiento organizacional. Traspaso a la supervisión de tecnologías de motivación y comunicación.

- ✓ Entrega a los trabajadores de las competencias inherentes a los nuevos dominios en los cuales deberán intervenir.
- ✓ Desarrollo de un sistema de recompensas adecuado al nuevo sistema.
Conocimiento y administración de la cultura; es decir, el dominio organizacional de los valores positivos de logro, superación, solidaridad, equidad, cooperación y aprendizaje.
- Por último, es necesario familiarizar a los trabajadores con los factores de éxito de su empresa y su aporte al proceso. En ese sentido, hay que contar con un plan coherente de información que logre asociarlos al sistema.

Estas son, en una apretada síntesis, las tendencias que se observan en las modernas empresas y en las economías exitosas del orbe. Naturalmente el transitar hacia ellas implica un cambio de mentalidad y cultura que será gradual y que su responsabilidad debe ser compartida por todos y en especial por el empresariado y su clase dirigente, por el mayor poder del que dispone individual y colectivamente.

1.4. Diagnóstico y situación actual de las Estrategias Organizacionales en la empresa Universo Mercantil, S.A.

Los negocios pequeños carecen de una estructura organizacional sólida, en donde los empleados desconocen a quien reportarse oficialmente en las distintas situaciones y podría confundir sus funciones en su desempeño laboral.

Lo anterior descrito se presenta a causa de que este tipo de empresas les falta un diseño de estructura administrativa que permita definir las funciones o responsabilidades de cada puesto de trabajo con el objetivo de optimizar la productividad y los resultados a corto plazo, y la rentabilidad o sostenibilidad a

largo plazo. Se presenta también, la falta de concientización de los administradores sobre la importancia de contar con una buena estructura organizacional.

Esto afecta a todos los empleados y empleadores en general de manera que se pierde el equilibrio en la organización y una empresa poco equilibrada carecerá de preparación para afrontar los retos del mercado.

La empresa requiere de personas que dirijan y motiven a sus subordinados, y por último, y no menos importante, la empresa debe recibir retroalimentación de sus procesos, por ello debe evaluar si los objetivos se están logrando de forma eficiente y eficaz, o si debe ajustarlos, cuando sea conveniente.

La actividad económica que realiza la empresa Universo Mercantil es la importación de artículos ferreteros al por mayor y al detalle. Esto implica la captación de clientes, todo el proceso de ventas desde sacar la mercancía del almacén y entregarla, el cobro y la atención de reclamos.

Los productos que la empresa comercializa son de plomería y electricidad en general, entre otros. Desde el momento de su fundación, la empresa no cuenta con una estructura claramente definida y tampoco con ningún documento formal donde estén estipulados la misión, visión y el organigrama de la organización. Para fines legales, la empresa cuenta con una estructura administrativa, conformada por un Presidente, un Vicepresidente y un administrador.

La empresa tampoco cuenta con una descripción detallada de puestos, por tal razón existe una gran desorganización en la distribución de tareas para cada puesto de trabajo, llevando a que la empresa desaproveche sus recursos humanos.

Actualmente en la empresa Universo Mercantil laboran 21 empleados, los cuales están distribuidos de la siguiente manera: un total de cuatro empleados en el área administrativa, seis empleados en almacén y nueve empleados en el área de ventas.

La empresa carece de una departamentalización formal, los puestos de trabajo existentes en la empresa han surgido de forma empírica, según surja la necesidad. En la mayoría de los puestos de trabajo se realizan labores mixtas.

Las tareas que realiza el departamento no están agrupadas de manera adecuada, lo que provoca que se retrase el trabajo, y que se desperdicien los recursos de la empresa.

En la medida en que la empresa fue creciendo, de igual manera fueron surgiendo nuevas tareas, pero con las mismas limitaciones de empleados.

La empresa no posee ningún documento escrito donde estén establecidas las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo.

A pesar del crecimiento que ha experimentado la empresa, esta se ve afectada por la falta de organización, porque desde sus inicios han sido los mismos empleados realizando diversas tareas. Esto implica que la empresa no tiene una debida organización de sus tareas, lo que provoca que disminuya el rendimiento del área.

Después de analizar la situación actual de la empresa se determinó que existe la necesidad de realizar un diseño en la estructura organizacional del área administrativa de la empresa, con la finalidad de formalizar las tareas que realiza el departamento, para aumentar la eficiencia y promover el desarrollo del área, aprovechando de manera más efectiva los recursos de la empresa.

Las razones por las cuales se considera necesaria la implementación de una estrategia organizacional en el área administrativa de una empresa comercial de artículos ferreteros son porque, en primer lugar, permitirá identificar las funciones y puestos de cada empleado; conocer la estructura, el cumplimiento y el desempeño de cada puesto, y desarrollar oportunidades de mejora.

En segundo orden, proporcionará a la actual administración información sobre el comportamiento de los empleados durante el desarrollo de sus responsabilidades y el funcionamiento de las mismas, y de esa manera se determinara la eficiencia del sistema actual.

Factores que afectan la Estructura Organizacional.

La estructura organizacional que las empresas utilizan es la infraestructura para delinear su autoridad y procesos de comunicación. El marco general incluye las políticas, normas y responsabilidades de cada individuo en la organización. Hay varios factores que afectan a la estructura organizacional de una empresa. Estos factores pueden ser internos o externos. Los propietarios de pequeñas empresas deben ser responsables de la creación de su infraestructura. Los dueños de negocios pueden utilizar un consultor de gestión o revisar la información de la administración de pequeños negocios antes de la creación de su estructura organizacional.(pyme.lavoztx.com)

Tamaño.

El tamaño es muchas veces el factor determinante para la estructura organizacional de una empresa. Las empresas más pequeñas o en la residencia no suelen tener una estructura inmensa, porque el dueño del negocio es generalmente el responsable de todas las tareas. Las organizaciones más grandes por lo general requieren una estructura más intensa en la estructura

organizacional. Las empresas con más empleados por lo general requieren más gerentes para supervisar a estas personas.

Ciclo de vida.

El ciclo de vida de la empresa también desempeña un papel importante en el desarrollo de una estructura organizacional. Los dueños de los negocios que intentan crecer y expandir las operaciones de su empresa suelen desarrollar una estructura organizacional para delinear su misión comercial de la empresa y sus objetivos. Las empresas que alcanzan un rendimiento óptimo generalmente son más funcionales en su estructura organizacional. Esto ocurre cuando la cadena de mando se incrementa del propietario a los empleados para atención al público. Las empresas maduras suelen centrarse en el desarrollo de una estructura organizacional para mejorar la eficiencia y la rentabilidad. Estas mejoras pueden ser el resultado de más competidores que entran en el mercado económico.

Estrategia.

Las estrategias de negocios también pueden ser un factor en el desarrollo de la estructura de la organización. Empresas con mayor crecimiento pueden tener pequeñas estructuras organizacionales para que puedan reaccionar a los cambios en el ambiente de negocios más rápido que otras compañías. Los dueños de negocios también pueden estar renuentes a ceder el control de la gestión en las operaciones comerciales. Las pequeñas empresas que siguen buscando definir su estrategia de negocios a menudo retrasan la creación de una estructura organizacional. Los dueños de negocios suelen estar más interesados en el establecimiento de estrategias de negocio en lugar de desarrollar e implementar una estructura interna de la empresa.

El entorno empresarial.

El entorno empresarial externo también puede desempeñar un papel importante en la estructura organizacional de una empresa. Entornos dinámicos con los deseos del consumidor cambian constantemente o el comportamiento, es a menudo más turbulento que en entornos estables. Las empresas que intentan satisfacer la demanda de los consumidores pueden luchar al crear una estructura organizacional en un entorno dinámico. Más tiempo y capital también pueden ser empleados en entornos dinámicos que asisten para crear la estructura organizacional. Este capital adicional es generalmente un gasto negativo para muchas pequeñas empresas.

CAPÍTULO II.

ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL EN LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA COMERCIAL DE ARTÍCULOS FERRETEROS.

2.1 Fundamentos de una Estrategia Organizacional.

La estructura organizacional es una disposición intencional de roles, en la que cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.(www.gestiopolis.com)

Una de las principales consecuencias de organizar es la necesidad de dividir la mano de obra y de coordinar después los diversos departamentos, unidades de trabajo o grupos que se hayan creado.(Hodge, 2003)

La división del trabajo y su posterior coordinación implican tanto la estructura como el diseño de la organización. Aunque estos dos términos, estructura y diseño, se utilizan ampliamente en la literatura económica sobre la teoría de la organización, existe una clara falta de consistencia y de claridad en su utilización.

Cuando se habla de estructura se refiere a todas las formas que utiliza una organización para dividir a su mano de obra en distintas tareas y a su coordinación posterior.

Los conceptos de estructura y diseño están íntimamente relacionados. En la literatura económica existe alguna confusión en este tema y estos dos términos a menudo se utilizan indistintamente.

La definición de estructura reconoce dos elementos clave: la diferenciación y la integración. La diferenciación se refiere al desglose del trabajo para llevarlo a cabo en una serie de tareas. El termino integración se refiere a la coordinación necesaria entre las diferentes tareas para asegurar la consecución de todas las metas de la organización. La estructura de la organización normalmente se representa mediante un organigrama formal que

muestra las relaciones de autoridad (quien informa a quien o la cadena de mando); los canales formales de comunicación; los grupos formales de trabajo; los departamentos o divisiones; y las líneas formales de responsabilidad.

Para seleccionar una estructura organizacional de acuerdo con las exigencias y necesidades de la empresa, se deben tomar en cuenta una serie de elementos que influyen en el desarrollo de esta.

Todas las organizaciones deben dividir su trabajo en unidades llamadas tareas. A esta división se le llama diferenciación. En la mayoría de las organizaciones actuales es físicamente imposible y económicamente inviable que un solo individuo realice todas las tareas. Para que una organización lleve a cabo la misión de manera más eficiente, dividirá su trabajo en muchas tareas y posteriormente serán asignadas entre los trabajadores. De esta manera los trabajadores se pueden especializar en la tarea designada de formas más específicas.

Existen tres tipos básicos de diferenciación que tienen lugar en las organizaciones. Estas se pueden subdividir horizontalmente en cada vez mayor número de puestos de trabajo diferentes que están al mismo nivel; verticalmente en crecientes niveles de jerarquía, y espacialmente en un incremento de la cantidad de posiciones diferentes dispersas en el espacio.(Hodge, 2003)

La diferenciación horizontal hace referencia a la división de trabajo en tareas y en sub-tareas en el mismo nivel organizativo. La diferenciación horizontal se representa por una serie de diferentes individuos o unidades que están en el mismo nivel de la organización.

La división horizontal representa a menudo una decisión estratégica por parte de la organización. El término que refleja esta tendencia es “extensión de tareas”, y hace referencia a la acción de congregar un gran número de tareas

diferentes en un número reducido de puestos de trabajo. Cada puesto de trabajo implica una variedad extensa de tareas y requiere una gran variedad de habilidades.

Con la extensión de tareas los individuos reciben formación para llevar a cabo muchas tareas de forma que un individuo o un equipo pequeño sea el responsable de la tarea completa. Esto da a la organización mucha flexibilidad a la hora de asignar trabajo. Sin embargo, tiene un posible inconveniente: puede que los empleados sepan hacer de todo, pero sin dominar nada.

La diferenciación vertical hace referencia a la división de trabajo por niveles de autoridad, jerarquía o cadena de mando. Esto es lo que se le llama proceso escalar. En este proceso el trabajo se divide en función de la autoridad que tiene cada unidad o persona sobre otra persona o unidad en la organización. La diferenciación vertical está representada por el número de niveles diferentes de una organización.

La dispersión o diferenciación espacial se refiere al incremento de la cantidad de posiciones diferentes dispersas en el espacio. Puede ser tanto horizontal como vertical. Este aspecto de la diferenciación se relaciona con la localización geográfica de diferentes actividades organizativas, como es el caso de grandes empresas multinacionales operando en diferentes países.

El nivel de complejidad de una organización se determina en gran parte por la cantidad de diferenciación horizontal, vertical y espacial que exista en ella. La complejidad se relaciona normalmente con el tamaño organizacional, aunque no tenga necesariamente que ser así. Las grandes organizaciones están a menudo más diferenciadas horizontal y verticalmente que las pequeñas.

De la misma manera que las organizaciones se diferencian a sí mismas, también deben integrar las actividades, tareas y grupos de tareas que realizan para formar un todo coordinado. Esta coordinación es llamada integración. Básicamente la integración trae consigo los diferentes medios que utilizan las organizaciones para agrupar tareas muy diferenciadas y formar una producción unida.

Esta coordinación es la responsabilidad principal de las personas que componen los puestos de dirección. Las propias funciones de la dirección, como tomar decisiones e influenciar, conllevan la coordinación e integración de las actividades de la organización.

La integración se puede lograr a través de la estandarización de procesos, de inputs y de outputs. Cada tipo de estandarización intenta reducir la incertidumbre y la falta de capacidad de previsión del trabajo organizativo.

La estandarización de los procesos garantiza que las tareas se van a realizar siempre igual todo el tiempo, y ayuda a la integración al definir claramente cada tarea y como cada tarea se relaciona con otras.(Hodge, 2003)

Principios de una organización.

- **Eficacia:** Una estructura organizativa es eficaz si permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa.
- **Eficiencia:** Una estructura organizativa es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados con el mínimo coste posible.
- **La organización formal:** Es el modo de agrupamiento social que se establece de forma elaborada y con el propósito de establecer un objetivo específico. Se caracteriza por las reglas, procedimientos y estructura jerárquica que ordenan las relaciones entre sus miembros.

- **La organización informal:** Son las relaciones sociales que surgen de forma espontánea entre el personal de una empresa. La organización informal es un complemento a la formal si los directores saben y pueden controlarla con habilidad.

Estructura organizativa formal.

- **Especialización:** forma según la cual se divide el trabajo en tareas más simples y cómo estas son agrupadas en unidades organizativas.
- **Coordinación y áreas de mando:** hay determinados grupos bajo el mando de un supervisor.
- **Formalización:** grado de estandarización de las actividades y la existencia de normas, procedimientos escritos y la burocratización.

Factores que determinan cómo es una estructura organizativa formal.

- **Tamaño:** viene dada por la complejidad y la burocracia sobre una organización estructurada más especializada.
- **Tecnología:** la tecnología condiciona el comportamiento humano como la propia estructura organizativa.
- **Entorno sectorial y social:** no es lo mismo una empresa que está en el sector agrario que en el industrial, si la empresa está en un sector más simple la estructura es más simple.

2.2 Requisitos para una Estrategia Organizacional.

- Integrar los objetivos y los planes.
- Definir la autoridad de cada director. Establecer una jerarquía.
- Se establecen las premisas de la jerarquía.

- Definimos las necesidades de información y su flujo.
- Dotarla de personal de acuerdo con los objetivos que queremos cumplir.
- El entrenamiento de los subordinados, que estén capacitados.
- Claridad en la delegación de la autoridad.
- Complejidad de las tareas.
- Claridad de los planes, los planes deben ser fáciles de comprender y se deben poder llevar a la práctica.
- Velocidad de cambio o grado de cambio.
- Uso de estándares objetivos.
- Técnicas de comunicación y de control. En cuanto a la comunicación se requieren asistentes de personal. No hay que fiarse de la memoria, si la comunicación se hace oralmente, el empleado no debe tener ningún tipo de duda.
- Especialización es menor, con lo cual las áreas de mando tienden a ser más amplias.
- Cantidad de contacto personal. Por ejemplo, la cantidad de tiempo que se emplea en hacer reuniones.

Áreas de mando

- Cuántos subordinados puede tener el director bajo su mando, tiene que ser un número limitado, no puede tener muchos subordinados porque si no, no puede realizar bien su trabajo.
- La organización nos ayuda a conseguir los planes.
- El exceso de niveles es costoso y puede obstaculizar a la planificación y al control.

- Principio de amplitud la gerencia: un director debe tener únicamente los subordinados que pueda gestionar eficientemente.
- Cuáles son las variables básicas y cómo determinamos el área de mando:
 - ✓ Similitud de funciones.
 - ✓ Proximidad geográfica.
 - ✓ Complejidad de las funciones.
 - ✓ Tipo de dirección y control.
 - ✓ Coordinación que debe tener con otras áreas de mando.

2.3 Diseño de una estrategia organizacional.

La base en cualquier organización exitosa es que la gente trabaje junta y entienda cómo se relacionan sus acciones con las de otros para apoyar la estrategia de la organización. Sin embargo, incluso en las mejores organizaciones algunas veces hay empleados talentosos que andan a ciegas, tratando de entender cómo sus propias actividades contribuyen al éxito de su organización. El diseño de la organización es crucial para aclarar las funciones de gerentes y empleados que mantienen integrada a la organización.

El diseño organizacional es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. Se pueden representar las conexiones entre varias divisiones o departamentos de una organización en un organigrama.

Las decisiones de diseño organizacional con frecuencia se relacionan con el diagnóstico de múltiples factores, entre ellos la cultura, el poder, los comportamientos políticos y el diseño de los puestos de una organización. El diseño organizacional representa los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluye fuerzas ambientales, factores tecnológicos y elecciones estratégicas. Específicamente, debe facilitar el flujo de información y de toma de

decisiones para satisfacer las demandas de los clientes, proveedores y dependencias reguladoras; debe definir con claridad la autoridad y responsabilidad de trabajos, equipos, departamentos y divisiones. Y debe crear los niveles de integración (coordinación) deseados entre trabajos, equipos, departamentos y divisiones construyendo procedimientos para una rápida respuesta a cambios en el ambiente.

De acuerdo con el diagnóstico de la situación actual de la empresa, esta carece de una estructura organizacional eficaz. Esto impide que la empresa pueda tener un control de las actividades que en ella se realizan, porque los empleados no tienen definido con claridad cuáles son funciones, provocando que los recursos se desperdicien y surjan inconvenientes que afecten el pleno desarrollo de la empresa.

En este capítulo se presenta el diseño de una estrategia organizacional del área administrativa de la empresa Universo Mercantil. El objetivo principal de esta estrategia es mejorar la organización de la empresa, de manera que permita que las actividades sean clasificadas para el personal correspondiente para su realización de manera más eficiente, en la medida en que también se mejora la comunicación interfuncional y la distribución, y coordinación de las tareas.(Hellriegel, 2004)

Planificación.

Durante el diagnóstico de la situación actual de la empresa se determinó que la empresa carece de los elementos básicos de planificación como misión, visión y valores.

La empresa debe contar con los enunciados básicos que ayuden a los empleados a establecer los parámetros para el establecimiento de sus metas y

objetivos. Estos enunciados deben presentar de manera clara a que se dedica la empresa, y cuáles son sus metas a largo plazo.

Misión.

Ser una empresa que trabaja para brindar a sus clientes la mayor diversidad en materiales de plomería y electricidad en general bajo la condición de precios, calidad y servicios acorde a las exigencias del mercado.

Visión.

Mantener un buen posicionamiento y liderazgo comercial en cuanto a la venta de artículos ferreteros en general, superando las perspectivas de calidad y servicio de nuestros clientes.

Valores.

- Integridad.
- Vocación de servicio.
- Trabajo en equipo.
- Compromiso.

Estrategia organizacional propuesta.

La estrategia organizacional propuesta para el área administrativa de la empresa Universo Mercantil es la estructura matricial. Este tipo de estructura es ideal para mejorar la integración de las actividades que realiza la empresa.

Una organización matricial combina algunas características de los diseños de organización funcional y por producto para mejorar la capacidad de procesamiento de información de gerentes y empleados. Los gerentes funcionales y los gerentes de productos reportan a un gerente matricial.

Otra ventaja de la estructura matricial es que concede a la organización una gran flexibilidad para ahorrar costo. Como a cada proyecto sólo se le asigna la cantidad exacta de personas necesarias.(anayeli-organizacion.blogspot.com)

Organigrama de la empresa.

El organigrama de una empresa aporta información, se puede saber de forma rápida los elementos de autoridad, así como los niveles jerárquicos y la relación entre ellos. Es la representación gráfica de la estructura de la empresa y su organización.

Ayuda a diseñar y construir la propia empresa y facilita poder alcanzar los objetivos de negocio. También es una buena herramienta para comunicar de forma rápida y visual mucha información que de otra manera resulta complicada o tediosa.(blogeconomista.com)

Usando el organigrama le permite a la empresa descubrir sus fallos en la organización y eliminar departamentos. Por esto el organigrama es necesario a la hora de contratar personal o si la empresa se va a reestructurar necesita ampliar o reducir personal.

La empresa Universo Mercantil no cuenta con un organigrama formal que establezca las posiciones y líneas de reporte de cada área o departamento.

En este grafico se refleja de forma esquemática los niveles jerárquicos que estructuran la empresa. En este diagrama podemos apreciar en un vistazo las divisiones principales de la empresa y como están distribuidas en departamentos y secciones. Cada empresa determina sus jerarquías y el nivel de personal que necesita para funcionar de forma eficiente.

Organigrama de la estructura administrativa de la empresa comercial Universo Mercantil.

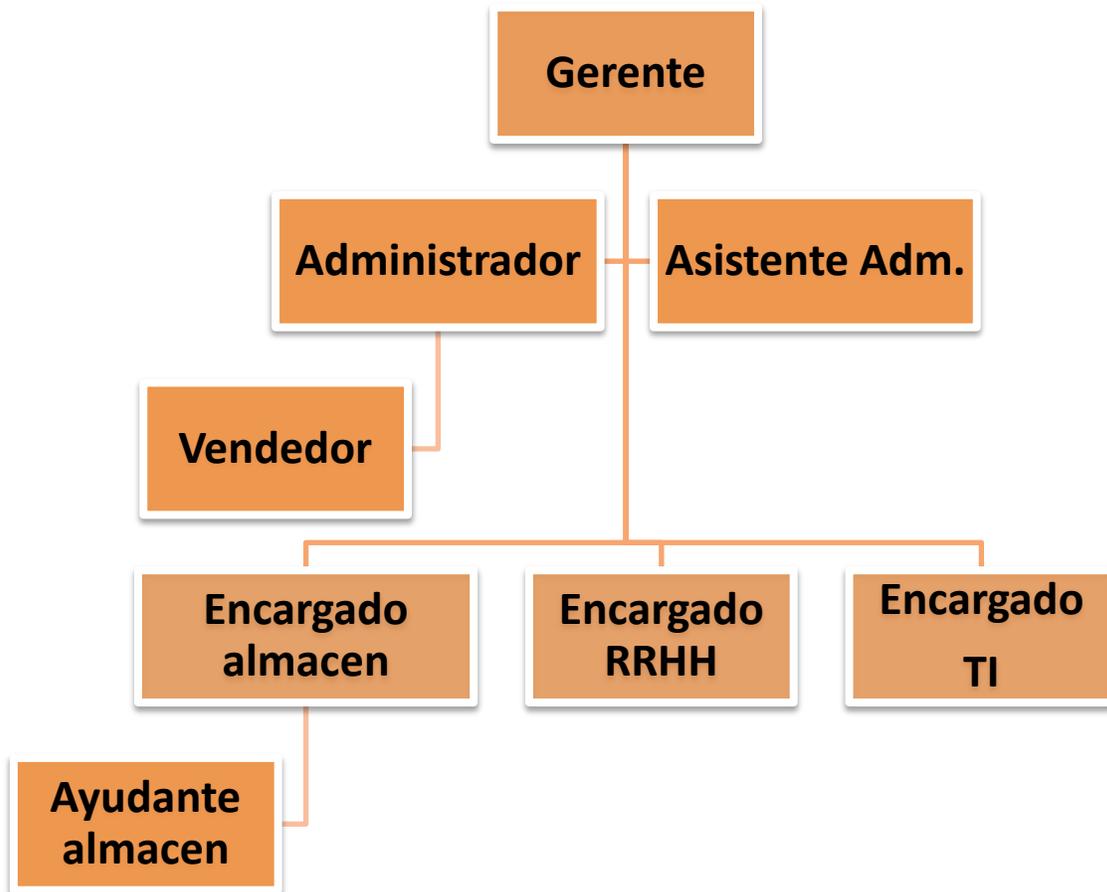


Figura 6. Organigrama de la estructura administrativa de la empresa comercial de artículos ferreteros. Elaborado por Claudia Matos.

2.4. Descripción de puestos.

Basado en el organigrama general propuesto, se propone la siguiente división y departamentalización tomando en cuenta la cantidad de puestos existentes y haciendo hincapié división funcional, es decir, la agrupación se realizó de acuerdo a las tareas realizadas. Las divisiones creadas fueron las siguientes: gerente general, administrador, asistente de administrador,

encargado de almacén, encargada de tecnología de la información, encargada de gestión humana y vendedor.

Gerente.

Título del puesto: Gerente

Unidad administrativa: Gerencia general

Subalternos: Administrador, encargado de almacén, encargada de tecnología de la información, encargada de gestión humana y vendedor.

Descripción del puesto: El gerente debe velar por el cumplimiento de las metas en los diferentes puestos de trabajo y, planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales.

Funciones:

- Supervisar todas las áreas de la empresa.
- Establecer la planeación estratégica de la empresa.
- Planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos de área o departamento.
- Evaluar la consecución de los planes y objetivos de la empresa.
- Establecer los objetivos específicos de cada departamento.
- Captar proveedores y clientes a nivel nacional e internacional.
- Realizar reuniones periódicas con los encargados de cada departamento.
- Monitorear el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Requerimientos del puesto: El director general de la empresa debe ser una persona que posea un título universitario de la carrera de Administración de Empresas o de alguna de las carreras afines, preferiblemente con Maestría en el área de negocios. El ocupante de este puesto debe ser una persona emprendedora, con acentuado liderazgo, debe poseer don de mando y capacidad para el manejo de la toma de decisiones.

Administrador.

Título del puesto: Administrador

Unidad administrativa: Gerencia general

Inmediato Superior: Gerente general

Subalternos: Encargado de almacén, ayudante de almacén, encargada de tecnología de la información, encargada de gestión humana y vendedor

Descripción del puesto: La administración se encarga de supervisar el área de despacho de mercancía y tecnología de la información, para verificar que todos los procesos estén acordes con los planes establecidos en la planificación estratégica de la empresa.

Funciones:

- Supervisar el área de despacho, es decir, que los pedidos sean entregados a tiempo.
- Establecer la planeación estratégica de la empresa junto con el gerente.
- Planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos de área o departamento.
- Evaluar la consecución de los planes y objetivos de la empresa.
- Captar proveedores y clientes a nivel nacional e internacional.
- Realizar reuniones periódicas con los encargados de los departamentos.
- Capacitar y entrenar a los nuevos empleados.

Requerimientos del puesto: El administrador de la empresa debe ser una persona que posea un título universitario de la carrera de Administración de Empresas o de alguna de las carreras afines, preferiblemente con Maestría en el área de negocios. El ocupante de este puesto debe ser una persona emprendedora, con acentuado liderazgo, debe poseer don de mando y capacidad para el manejo de la toma de decisiones.

Asistente administrativa.

Título del puesto: Asistente administrativa

Unidad administrativa: Gerencia general

Inmediato Superior: Gerente general y el administrador

Subalternos: Ninguno

Descripción del puesto: La asistente administrativa ejecuta los procesos administrativos del área, aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando documentación necesaria, revisando y realizando cálculos, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio.

Funciones:

- Asiste en el desarrollo de los programas y actividades de la empresa.
- Participa en el estudio y análisis de nuevas metas o objetivos.
- Atiende e informa al público general.
- Lleva control de la caja chica.
- Lleva y mantiene actualizado el archivo de la empresa.
- Brinda apoyo logístico a las actividades especiales.
- Recibir y realizar las llamadas que sean necesarias.
- Recibir y enviar fax.
- Llevar la agenda del gerente general.

Requerimientos del puesto: La persona ocupante de este puesto debe ser secretaria bilingüe, con mínimo dos años de experiencia en posiciones similares. Debe ser una persona de buena expresión, con buenas relaciones interpersonales, que resista el trabajo bajo presión. Preferiblemente con dominio del idioma inglés.

Encargado de almacén.

Título del puesto: Encargado de almacén

Unidad administrativa: Gerencia general

Inmediato Superior: Gerente general y el administrador.

Subalternos: Ayudantes de almacén

Descripción del puesto: El encargado de almacén es quien se encarga de velar más directamente con la revisión de los pedidos entregados por los vendedores, sacar la mercancía junto con los ayudantes y supervisar de que dicha mercancía sea transportada a los clientes.

Funciones:

- Controlar la circulación de los vehículos que transportan la mercancía.
- Verificar el cumplimiento de las órdenes de pedido.
- Controlar la entrada y salida de mercancía.
- Controlar el inventario y supervisar su cumplimiento.
- Recibir los productos para la venta.

Requerimientos del puesto: El encargado de almacén debe ser una persona que posea un título de bachiller y que sea estudiante activo en la universidad cursando la carrera de administración de empresas o carreras afines. El ocupante de este puesto debe ser una persona emprendedora, con acentuado liderazgo, debe poseer don de mando y capacidad para el manejo de la toma de decisiones.

Ayudante de almacén.

Título del puesto: Ayudante de almacén

Unidad administrativa: Gerencia general

Inmediato Superior: Encargado de almacén

Subalternos: Ninguno.

Descripción del puesto: El ayudante de almacén asiste en las actividades del almacén, a fin de despachar la mercancía para ser transportada a los clientes.

Funciones:

- Colabora en la realización de inventarios periódicos.
- Recibe, revisa y organiza la mercancía para la empresa.
- Cumplir con los reglamentos establecidos por la empresa.
- Distribuye y moviliza mercancía.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

Requerimientos del puesto: El ayudante de almacén debe ser una persona que posea un título de bachiller y que sea estudiante activo en la universidad cursando la carrera de administración de empresas o carreras afines. El ocupante de este puesto debe ser una persona emprendedora, con acentuado liderazgo, debe poseer don de mando y capacidad para el manejo de la toma de decisiones.

Encargado de TI.

Título del puesto: Encargado de TI.

Unidad administrativa: Gerencia general

Inmediato Superior: Administrador

Subalternos: Ninguno

Descripción del puesto: Tienen la responsabilidad global del suministro y uso de la información confidencial de la empresa. Dirigen los procesos técnicos y administrativos en el área de informática y comunicación, administrando los recursos a fin de satisfacer las necesidades de la empresa.

Funciones:

- Administra los recursos bajo su responsabilidad.
- Coordina la atención y resolución de problemas y requerimientos.
- Dirige procesos de evaluación y cambios tecnológicos.
- Supervisa que los empleados cumplan con las normas y procedimientos establecidos para la prestación de servicios.
- Realiza respaldo de información.
- Evalúa el software o el hardware a ser requeridos por la empresa.
- Pago de los impuestos establecidos por el gobierno.

Requerimientos del puesto: El encargado de tecnología de la información debe ser graduado de informática con conocimientos de impuestos en general con más de tres años de experiencia en el área impositiva. Ser una persona discreta y tener buenas relaciones humanas.

Encargado de gestión humana.

Título del puesto: Encargado de gestión humana

Unidad administrativa: Gerencia general

Inmediato Superior: Administrador

Subalternos: Ninguno

Descripción del puesto: El encargado de gestión humana se ocupa de velar por el fortalecimiento de la relación empleador y empleado. Es responsable de asegurar que los empleados del departamento estén bien sumergidos en sus áreas de trabajo.

Funciones:

- Identificar y gestionar las plantillas de personal.
- Administrar el personal existente.

- Motivar en el clima laboral.
- Reclutamiento y selección.
- Remuneraciones.

Requerimientos del puesto: El encargado de gestión humana debe poseer estudios universitarios culminados en Administración de empresas o de Recursos Humanos. También puede tener el título de Psicología Industrial y debe de tener tres años de experiencia como manejo en esta área.

Vendedor.

Título del puesto: Vendedor

Unidad administrativa: Gerente general

Inmediato Superior: Administrador

Subalternos: Ninguno

Descripción del puesto: La función principal del vendedor de la sub-división de plásticos y papel es ampliar la cartera de clientes a nivel nacional e internacional, para alcanzar una mayor participación en el mercado, y por consiguiente generar un incremento gradual de las ventas.

Funciones:

- Captar nuevos clientes nacionales e internacionales.
- Ofrecer los productos de la empresa a la cartera de clientes.
- Realizar los pedidos a los suplidores.
- Realizar las cotizaciones.
- Dar seguimiento a las cotizaciones solicitadas.
- Da seguimiento a las ventas realizadas.
- Introducir los pedidos en el sistema.
- Dar seguimiento a los pedidos desde su colocación hasta la recepción del cliente.

- Promocionar los productos que la empresa tiene disponibles para la venta.
- Ejecutar los planes de ventas establecidos por la dirección de ventas.
- Dar soporte y retroalimentación al cliente.
- Realizar los cobros de las ventas efectuadas.

Requerimientos del puesto: La persona ocupante de este puesto debe tener experiencia en el área de ventas de materia prima. Debe tener licencia de conducir. Debe ser una persona responsable y organizada, debe tener habilidades para las relaciones interpersonales y buena comunicación. Es imprescindible que sea bilingüe.

CAPÍTULO III.

**VALORAR LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL EN EL
ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA COMERCIAL
DE ARTÍCULOS FERRETEROS UNIVERSO MERCANTIL,
S.A.**

3.1 Valoración de una estrategia organizacional en el área administrativa de la empresa comercial de artículos ferreteros Universo Mercantil, S.A.

Las organizaciones deben contar con una estructura organizacional de acuerdo a todas las actividades o tareas que pretenden realizar, mediante una correcta estructura que le permita establecer sus funciones, y departamentos con la finalidad de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos.

Esta estrategia pretende identificar, controlar y mejorar la estructura administrativa de la empresa Universo Mercantil agregando valor tanto a los grupos de interés como a la misma empresa y ayudara en la división del conjunto de tareas en los diferentes puestos de trabajo.

También dicha estrategia organizacional propondrá formalizar los puestos de trabajo con una descripción detallada de las funciones, de manera que no existirá la desorganización de las tareas y permita que se cumplan a cabalidad las responsabilidades que ejercerá cada individuo de la empresa.

En ese mismo sentido la implementación de la estrategia de la nueva estructura organizacional, contribuirá a mejorar la productividad de la empresa. Con la organización del departamento y la formalización de los puestos de trabajo, los empleados del área administrativa tendrán claramente establecidas sus funciones, además de que podrán tener una adecuada comunicación y coordinación.

Con esta nueva estrategia organizacional la empresa podrá desarrollar estrategias más claras y objetivas con el fin de que la organización crezca y junto con ella se desarrolle su talento humano de manera profesional y personal.

3.2 Ventajas y desventajas de una estrategia organizacional en el área administrativa de una empresa comercial de artículos ferreteros.

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

Dentro de las ventajas están:

- Coordinación de recursos.
- Especialización.
- Comunicación.
- Flexibilidad.
- Los superiores tienen que delegar.
- Las políticas tienen que estar formuladas claramente.
- Los subordinados están más capacitados.
- La supervisión es más estrecha.
- Se puede ejercer un control mayor.
- Rapidez en la comunicación.

Dentro de la desventaja están:

- La propuesta de valor no sea aceptada por la gerencia por resistencia al cambio.
- Cambio en la cultura organizacional.
- Deficiencia de capacitación técnica en el personal.

CONCLUSIONES

La investigación realizada en la empresa Universo Mercantil permitió determinar que las causas de la desorganización de la estructura administrativa es la falta de aplicación adecuada del proceso de organización. Se determinó que la empresa ha ido creando sus puestos de trabajo según las necesidades emergentes.

Se descubrió que la empresa nunca ha establecido su misión, visión y sus objetivos, lo que supone entonces que tampoco realiza una planificación estratégica. Una empresa que no tiene clara su misión y su visión, difícilmente pueda dirigir a su fuerza de trabajo en una misma dirección y a favor del interés de la empresa. Todo el personal de la empresa debe conocer estos enunciados, para tener claro la razón de ser de la empresa y hacia dónde se dirige la misma.

La empresa no cuenta con una estructura organizacional claramente definida, lo que provoca que los empleados no se ubiquen jerárquicamente en el lugar que les corresponde, ni conozcan las responsabilidades del puesto que desempeñan.

De la misma manera la empresa carece de descripciones de puestos de trabajo y procedimientos por escrito que orienten al empleado, provocando con ello demora en la ejecución de las funciones asignadas, duplicidad de esfuerzos y evasión de responsabilidades. Los puestos de trabajo se realizan de manera empírica.

La organización de la empresa no está debidamente estructurada, como consecuencia de esa situación, se desperdicia la utilización de sus recursos humanos, tecnológicos y su avance al logro de los objetivos se hace dificultoso.

Existe un alto grado de centralización específicamente en la gerencia general, limitando a los empleados en la toma de decisiones, lo que a su vez ocasiona atrasos en la ejecución de todas las actividades que se desarrollan en la empresa.

Para la estrategia organizacional de la empresa se propone inicialmente los enunciados básicos de planeación, la misión y la visión. Estos servirán de guía a los empleados de la empresa para dirigir su proceso de planificación.

RECOMENDACIONES.

La empresa debe dar a conocer a todos los empleados de la organización, la visión y misión propuesta en esta monografía, con el fin de contribuir al desarrollo eficaz de todas las operaciones que a cada unidad administrativa le corresponde realizar.

Es importante y urgente la implementación de la estructura organizacional propuesta, ya que ésta delimita los niveles jerárquicos, funciones de cada dependencia administrativa, las atribuciones de cada puesto trabajo, los grados de autoridad y responsabilidad que se deben aplicar en la empresa para su buen funcionamiento.

Para que los empleados de la empresa en estudio, se guíen y conozcan sus atribuciones, responsabilidades y facilitar la secuencia de las actividades, es necesaria la implementación de la descripción de puestos y la creación de un manual de normas y procedimientos.

Se recomienda a la empresa Universo Mercantil realice un rediseño organizacional que le permita ubicar a cada puesto de trabajo en las unidades administrativas que les corresponde, con el fin de facilitar la delimitación de todas las actividades que se realizan con precisión, eficiencia y mínimo esfuerzo, dando lugar con ello a la adecuada especialización y al perfeccionamiento en el trabajo.

Para alcanzar los objetivos establecidos, la empresa debe organizar adecuadamente los recursos humanos y materiales ubicándolos en los lugares específicos que le permita maximizar los resultados esperados.

BIBLIOGRAFÍA

- anayeli-organizacion.blogspot.com. (s.f.). *ORGANIZACIÓN MATRICIAL*. Recuperado el Lunes de Noviembre de 2016, de anayeli-organizacion.blogspot.com: <http://anayeli-organizacion.blogspot.com/2009/05/organizacion-matricial.html>
- Ansoff, I. (1965).
- blogeconomista.com. (s.f.). *ORGANIGRAMA DE UNA EMPRESA*. Recuperado el Domingo de Noviembre de 2016, de blogeconomista.com: <http://blogeconomista.com/organigrama-de-una-empresa/>
- Chandler, A. (1962).
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la organización y técnica comercial*.
- Fayol, H. (1916).
- Ferreteria Popular. (2011). www.ferreteriapopular.com.
- Gant, H. (1913).
- Hellriegel, D. S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Recuperado el Domingo de Noviembre de 2016
- Hernández, I. (2009).
- Hodge, B. J. (2003). *Teoría de la Organización: un enfoque estratégico*. Recuperado el Domingo de Noviembre de 2016
- Kenneth, A. (1962).
- Mayo, G. E. (1925).
- Mintzberg, H. (1984).
- pyme.lavoztx.com. (s.f.). *Factores que afectan la estructura organizacional*. Recuperado el Miercoles de Noviembre de 2016, de pyme.lavoztx.com: <http://pyme.lavoztx.com/factores-que-afectan-la-estructura-organizacional-4443.html>
- Taylor, F. W. (1903).
- www.encyclopediainanciera.com. (s.f.). www.encyclopediainanciera.com. Recuperado el 2016 de Noviembre de 2016, de Estructura Funcional: <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacion/estructura-funcional.htm>

www.gestiopolis.com. (s.f.). *Estructura Organizacional*. Recuperado el Miercoles de Noviembre de 2016, de www.gestiopolis.com: <http://www.gestiopolis.com/la-estructura-organizacional/>

www.gestiopolis.com. (s.f.). *Historia, cambios y evolución de la administración*. Recuperado el Martes de Noviembre de 2016, de www.gestiopolis.com: <http://www.gestiopolis.com/historia-cambios-y-evolucion-de-la-administracion/>

www.socialismo-chileno.org. (s.f.). *Nuevas tendencias en la organización de las empresas y en las relaciones laborales en un escenario de economía globalizada*. Recuperado el Miercoles de Noviembre de 2016, de www.socialismo-chileno.org: <http://www.socialismo-chileno.org/>