

00670
4



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Examen General de Conocimientos

C a s o P r á c t i c o

**Reestructuración en la alta dirección para mejorar las
estrategias administrativas y la cultura organizacional del
CORPORATIVO GRUPO EJECUTIVO SOHNOS**

Que para obtener el grado de:

Maestro en: Administración

Presenta: L.A.E Paris B. Sosa Cedeño

Tutor : Maestro Raúl Mejía Estañol

México, D.F.

2003

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



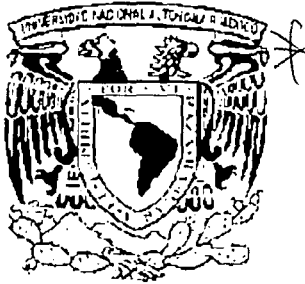
UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**TESIS
CON
FALLA DE
ORIGEN**



Universidad Nacional Autónoma de México



**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración
Facultad de Contaduría y Administración
Facultad de Química
Instituto de Investigaciones Sociales
Instituto de Investigaciones Jurídicas**

Examen General de Conocimientos

C a s o P r á c t i c o

**Reestructuración en la alta dirección para mejorar las
estrategias administrativas y la cultura organizacional del
CORPORATIVO GRUPO EJECUTIVO SOHNOS**

Que para obtener el grado de:

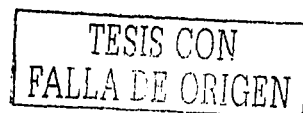
Maestro en: Administración

Presenta: **L.A.E Paris B. Sosa Cedeño**

Tutor : **Maestro Raúl Mejía Estañol**

México, D.F.

2003



CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

CAPITULO 1 MARCO TEORICO

- 1.1 Bases conceptuales.
- 1.2 Teoría organizacional administrativa.
- 1.3 Estructura y sistema administrativo.
- 1.4 Funciones básicas de la administración.

CAPITULO 2 MARCO REFERENCIAL

- 2.1 Organismos que integran y regulan las empresas de consultaría.
- 2.2 Historia de la empresa.
- 2.3 Fundamentos de la Dirección.
- 2.4 Objetivos de la Organización.
- 2.5 Descripción de la organización.
- 2.6 Estructura organizacional.
- 2.7 Situación Actual.

CAPITULO 3 DESARROLLO DEL CASO

- 3.1 Planteamiento del problema
- 3.2 Presentación de las alternativas de solución
- 3.3 Selección de la alternativa de solución
- 3.4 Implementación de la alternativa de solución
- 3.5 Desarrollo del proceso administrativo

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA



INTRODUCCIÓN

Las empresas mexicanas requieren enfrentarse a la competitividad internacional, esto supone cambiar e incorporar a la administración las tareas y actividades de todas las organizaciones, sin embargo, ningún cambio es posible sin el compromiso de cada persona que aporte su esfuerzo y su talento.

El reto para las empresas mexicanas consiste en aplicar la administración como una opción para definir su misión, diseñar estrategias, mejorar recursos y lograr resultados, que a la postre podrán ubicar al país, las empresas y a nosotros como ciudadanos en un alto nivel competitivo.

El estudio de caso objeto de este análisis se refiere a la problemática que tiene una organización de consultoría de negocios, en donde los objetivos no se han cumplido satisfactoriamente.

El problema específico al que se enfrenta el CORPORATIVO SOHNOS, como empresa era la falta de modelos estructurales en la organización, este problema se extendía y se acentuaba para las personas, así como para los procesos en la posible solución de contingencias.

Estos son los tres objetivos específicos que se buscan resolver en el siguiente estudio.

- Lograr una disminución de los recursos para producir los servicios.
- Lograr una disminución del 10% del personal en todos los niveles.
- Lograr un aumento de la calidad en el servicio.

El estudio de caso se divide en tres capítulos los cuales ayudan al lector a tener una mejor perspectiva sobre el problema y las soluciones que se le dieron al mismo.

El primer capítulo que es el "Marco teórico" nos plantea la importancia de la administración para el desarrollo de una empresa así como las diferentes teorías en las que el equipo de trabajo se apoyó para dar diferentes soluciones al problema, se estudia en este capítulo la estructura y sistema administrativo así como la importancia de implementar y desarrollar un estilo directivo.

El segundo capítulo "Marco de referencia" va a orientar al lector sobre los diferentes organismos que integran y regulan a las empresas de este sector, a su vez dará una visión sobre el contexto general de la empresa sus objetivos, su estructura y su situación actual.

El tercer capítulo "Desarrollo del caso", va a ilustrar al lector sobre el problema específico motivo del estudio de caso, así como las diferentes presentaciones de alternativas de solución, y la propia solución del caso.

CAPITULO 1 MARCO TEORICO

1.1 Bases conceptuales.

- 1.1.1 Nuestra sociedad como organización.
- 1.1.2 Importancia de la administración.

1.2 Teoría organizacional administrativa.

- 1.2.1 Marco de la teoría tradicional.
- 1.2.2 Administración científica

1.3 Estructura y sistema administrativo.

- 1.3.1 Estructura y sistema administrativo
- 1.3.2 Estructura y diseño de la organización
- 1.3.3 Definición de estructura.
- 1.3.4 Organización formal.
- 1.3.5 Responsabilidad y estructura organizacional
- 1.3.6 Organigramas
- 1.3.7 Conceptos tradicionales de la estructura organizacional
- 1.3.8 Especialización organizacional y división del trabajo.
- 1.3.9 El principio de jerarquía.
- 1.3.10 Papel de la administración en el diseño de la organización.
- 1.3.11 Evolución de los diseños estructurales.
- 1.3.12 Crecimiento de la estructura administrativa.
- 1.3.13 Congruencia entre estructura y comportamiento
- 1.3.14 El sistema administrativo
- 1.3.15 Desempeño organizacional.

1.4 Funciones básicas de la administración.

- 1.4.1 Fijación de objetivos
- 1.4.2 Planeación
- 1.4.3 Integración de recursos
- 1.4.4 Organización.
- 1.4.5 Aplicación (implantación)
- 1.4.6 Control

CAPITULO 1 MARCO TEORICO

1.1 BASES CONCEPTUALES.

1.1.1 Nuestra sociedad como organización.

Somos animales sociales con una tendencia a organizar y administrar nuestros asuntos, lo hacemos en un ambiente cada vez más complejo y dinámico muchas disciplinas están contribuyendo a crear un cuerpo ecléctico de conocimientos el que, unido a la experiencia, constituye la base para la práctica administrativa.

El ser humano es social por naturaleza es inherente su tendencia a organizarse y cooperar en relaciones interdependientes la historia de la humanidad podría trazarse a través del desarrollo de las organizaciones sociales.

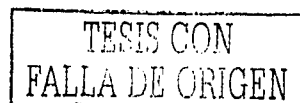
Las primeras organizaciones fueron la familia y pequeñas tribus nómadas ,luego se establecieron las villas permanentes y las comunidades , más tarde se creó el sistema feudal y las naciones esta evolución de las organizaciones se ha acelerado en los últimos años.

Durante el siglo pasado se han producido cambios dramáticos en este campo la sociedad se ha transformado de una forma predominantemente agraria, donde la familia, los pequeños grupos informales y las pequeñas comunidades eran importantes, a otra de tipo industrial, caracterizada por el surgimiento de grandes organizaciones formales.

"Es muy importante recordar que la administración realmente no existe, es solo una palabra o una idea . Al igual que la ciencia , el gobierno o la ingeniería la administración es un concepto abstracto. Sin embargo los administradores existen y no son abstracciones, son seres humanos. Son una clase de personas particulares las cuales tienen una función especial que es la de guiar, y hacer surgir las habilidades latentes de otros seres humanos ...

Esto es lo que creo y lo que la experiencia de toda mi vida me ha enseñado, la actividad administrativa es la mas amplia, la que mas exige desde cualquier ángulo , la mas completa y sutil de todas las actividades humanas y la mas crucial"¹

¹ David Lilenthal, Management. A Humanist Art., Columbia University Press, New York, 1967p124.



1.1.2 Importancia de la administración.

La Administración comprende la coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de ciertos objetivos. Se habla con frecuencia de individuos que administran sus negocios, pero el significado usual sugiere esfuerzo de grupo. Se pueden identificar cuatro elementos básicos: 1) Dirección hacia objetivos, 2) A través de las personas, 3) Mediante técnicas, y 4) Dentro de una organización las definiciones más representativas proponen que la administración es un proceso de planeación, organización y control de actividades algunas incrementan el número de subprocesos para incluir los recursos y la motivación otras reducen el esquema e incluyen sólo la planeación y la instrumentación más aún, otras abarcan el proceso total en el concepto de toma de decisiones e indican que las decisiones son el punto clave de los gerentes.

Más que dar una definición simple y breve de administración, es preferible hacer una descripción más amplia que integre varios puntos de vista dentro de un contexto de sistemas. La administración es una actividad mental (de pensar, intuir, sentir) realizada por personas en un ámbito de organización, la administración es el subsistema clave dentro del sistema organizacional comprende a toda la organización y es la fuerza vital que enlaza todos los demás subsistemas.

El estudio de la administración es relativamente nuevo en nuestra sociedad, surge a partir de la revolución industrial por las empresas en tamaño y en complejidad.

"El surgimiento de la Administración como institución esencial, distinta y rectora es un acontecimiento de primera importancia en la historia social en pocos casos, si los hay, una institución básica nueva, o algún nuevo grupo dirigente, han surgido tan rápido como la administración desde principios de siglo.

Es en realidad indispensable, y esto explica por qué una vez creada, creció con tanta rapidez y con tan poca oposición."²

Los administradores convierten un conjunto de recursos humanos, materiales técnicos, monetarios, de tiempo y espacio en una empresa útil y efectiva. En esencia, la Administración en el proceso mediante el cual se integran estos recursos sin relación en un SISTEMA TOTAL PARA EL LOGRO DE DETERMINADOS OBJETIVOS, el administrador hace que las personas con su trabajo y recursos físicos produzcan con el fin de lograr los objetivos del sistema además coordina e integra las actividades y los trabajos de otros.

² Peter F. Drucker, The Practice of Management, Harper & Row Publishers, Inc. New York, 1954 p36.

1.2 Teoría organizacional administrativa.

1.2.1 Marco de la teoría tradicional.

El cuerpo sistemático de conocimientos relativo a la organización y a la administración es producto de la última parte del siglo XIX y lo que va del siglo XX, sin embargo, existe una rica herencia de las ideas del pasado a lo largo de la historia, los hombres han estudiado los problemas de las organizaciones humanas y la administración de gobiernos, iglesias, ejércitos y de otros grupos sociales complejos.

Los principios de un cuerpo sistemático de conocimientos tienen relación estrecha con la Revolución Industrial y con el surgimiento de empresas a gran escala, que requirieron el desarrollo de nuevas formas de organización y prácticas administrativas.

Aun después del surgimiento de las empresas comerciales e industriales a gran escala, el desarrollo del pensamiento administrativo fue lento. Se puede leer acerca de la ideología capitalista de los dinámicos industriales de fines del siglo XIX, como Carnegie, Rockefeller y Cook, y acerca de sus respectivas filosofías administrativas. Durante este periodo, el estilo de administración era individualista y dependía más de la personalidad del industrial que de un cuerpo de conocimientos bien definido.

1.2.2 Administración científica

El movimiento de la Administración Científica recibió su impulso inicial con Frederick Wilson Taylor (1856 - 1915) en la última parte del siglo XIX y la primera parte del siglo XX. Taylor recibió el estímulo de sus antecesores, en especial de Henry R. Towne, industrial e ingeniero estadounidense.

Los puntos de vista de Taylor tenían fuerte influencia en la ética protestante que predominaba en aquel tiempo. Acentuaba el valor del trabajo duro, la racionalidad económica, el individualismo y la idea de que cada hombre tenía que desempeñar un rol social. Taylor no desarrolló una extensa teoría general de la Administración. Tenía una orientación pragmática que hacía hincapié en los aspectos empíricos y mecanicistas, y se enfocaba principalmente al incremento de la eficiencia del trabajador. En sus primeros escritos, se refirió a sus ideas como "Tarea Administrativa". No fue sino hasta 1910 cuando Luis Brandeis, en un informe ante la Comisión Interestatal de Comercio, usó el término "Administración Científica". La Administración Científica subrayaba, en especial, la planeación, la estandarización y el mejor aprovechamiento del esfuerzo humano en el nivel operativo, con el fin de maximizar la producción con un mínimo de insumos.

Las ideas de Taylor provenían de su trabajo como Consultor en Midvale Steel Company, Bethlehem Steel Company y de muchas otras empresas industriales, desde el inicio de su carrera se interesó en mejorar la eficiencia, los métodos de trabajo e investigar científicamente la mejor manera de hacer cada tarea.

Por estos medios se podría aumentar la productividad, beneficiando tanto al empleado como al patrón. "Al maximizar la eficiencia productiva de cada trabajador, la Administración Científica también podría maximizar los ingresos de los trabajadores y empresarios. En consecuencia, todos los conflictos entre la fuerza de trabajo y el capital podrían ser resueltos mediante descubrimientos científicos".³

1.3 Estructura y sistema administrativo.

1.3.1 Estructura y sistema administrativo

La estructura de la Organización crea el esquema formal y determina la forma en que se realizan las tareas. La estructura tiene que ver con la diferenciación de tareas en unidades de operación y los esquemas de relaciones establecidas entre ellas. Las organizaciones tienen una estructura formal (planeada) y una informal. La estructura formal se aprecia en los estatutos, los puestos y las descripciones de labor de la organización, así como en los manuales de procedimiento.

La " estructura " informal está determinada por interacciones informales entre los participantes de la organización y está estrechamente asociada con el sistema psicosocial. Las relaciones formales e informales representan el esquema integrador entre los requerimientos tecnológicos y los sistemas psicosocial y administrativo.



3 Reinhardt Bendix , York and Authority in Industry, John & Sauns Inc. N.Y, 1956 p321.

1.3.2 Estructura y diseño de la organización

Las relaciones estructurales son temas fundamentales para los teóricos de la organización y los administradores en funciones. "El suprasistema ambiental es un determinante importante de la estructura, particularmente a nivel estratégico."⁴

El sistema técnico tiene un efecto sobre el tipo de estructura apropiada para el desempeño de una labor. A su vez, la estructura establece el marco de referencia para el sistema psicosocial y está inexorablemente entrelazada con el sistema gerencial .

1.3.3 Definición de estructura.

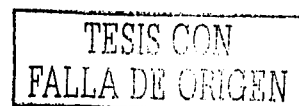
El concepto de estructura organizacional es un tanto abstracto e intangible. Sin embargo, es real y afecta a todos en la organización. En forma simple, se puede considerar la estructura como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. Sin embargo, la estructura de un sistema social no es visible de la misma manera que un sistema biológico o mecánico. No puede ser vista pero si influye en las operaciones reales y en el comportamiento de la organización.

1.3.4 Organización formal.

La organización formal es la estructura planeada y representa un intento deliberado por establecer relaciones esquematizadas entre los componentes encargados de cumplir los objetivos eficientemente.

La estructura formal es tradicionalmente el resultado de toma de decisiones explícitas y tiene una naturaleza prescriptiva, una "guía" de la manera en que las actividades deben estar relacionadas. Se suele representar por medio de un esquema impreso y se incluye en los manuales de organización, descripciones de puestos y otros documentos formales. Aunque la estructura formal no incluye todo el sistema organizacional, se le considera de importancia primordial. Establece un marco de referencia general y describe ciertas funciones y responsabilidades prescritas y las relaciones entre ellas.

⁴ Peter M. Blau Formal Organizations Chandler Publishing Company San Fco1982.p68.



1.3.5 Responsabilidad y estructura organizacional.

La estructura está directamente relacionada con la asignación de responsabilidades y obligaciones a varias unidades organizacionales. "La delegación es fundamental en la asignación tanto de la autoridad como de la responsabilidad, los sistemas de control se basan en la delegación de responsabilidades. La mayor parte de las organizaciones desarrollan ciertos medios para determinar la efectividad y eficiencia del cumplimiento de estas funciones asignadas y crear procesos de control para asegurar que estas responsabilidades sean cumplidas."⁵

En las estructuras simples pueden haber autoridad y responsabilidad claramente definidas asignadas a departamentos específicos, y pueden ser exclusivamente responsables por los resultados. En las organizaciones más complejas, donde se requiere de una sustancial integración y coordinación entre departamentos, tanto la autoridad como la responsabilidad pueden ser compartidas por varias unidades.

1.3.6 Organigramas

Una manera característica de describir la estructura es por medio del organigrama impreso, en el que se especifican las redes de autoridad y comunicación formales de la organización.

El organigrama es un modelo abstracto simplificado de la estructura. No es una representación exacta de la realidad y por lo tanto tiene limitaciones. Muestra sólo algunas relaciones aun en el nivel de la organización formal, y ninguna en la organización informal.

1.3.7 Conceptos tradicionales de la estructura organizacional

Los teóricos de la Administración tradicional se preocuparon inicialmente por el diseño de una organización eficiente. Por ello, destacaban conceptos tales como objetividad, impersonalidad y forma estructural. La estructura organizacional fue diseñada para la asignación y coordinación más eficiente de las actividades. Los puestos en la estructura, y no la gente, tenían la autoridad y la responsabilidad de hacer que las tareas se cumplieran. La estructura organizacional se destacaba como la característica más importante y perdurable de la organización. Muchos de los conceptos tradicionales se basan en experiencias con organizaciones estables como la

⁵ Richard Cyert A Behavioral Theory of the Firm Prentice Hall N.J1975 p155.

milicia, la iglesia y las burocracias públicas establecidas. Las organizaciones industriales se preocupaban por el desarrollo de estructuras adecuadas para una producción estable.

1.3.8 Especialización organizacional y división del trabajo.

Un concepto básico de la teoría administrativa tradicional es dividir el trabajo en tareas especializadas y organizarlas en distintos departamentos. Se da importancia a la departamentalización con una división natural del trabajo. "Es deseable determinar las actividades necesarias para el logro de los objetivos globales de la organización y luego dividir estas actividades con base lógica en departamentos que desempeñen las funciones especializadas." ⁶ La estructura de la organización es un medio primordial para alcanzar las ventajas técnicas y económicas de la especialización y la división del trabajo.

1.3.9 El principio de jerarquía.

Este principio señala que la autoridad y la responsabilidad deben fluir en línea directa y de manera vertical desde el nivel más alto de la organización al nivel más bajo. Crea la estructura jerárquica de la organización. "La jerarquía se refiere también a la división vertical de autoridad y responsabilidad y a la asignación de diversas labores en la cadena jerárquica. Se le da principal interés a las relaciones superior - subordinado." ⁷ La mayor parte de los organigramas indican que este principio es utilizado todavía para planear la estructura. El principio de jerarquía es complementario del concepto de unidad de mando, en el que cada subordinado tiene solamente un superior.

1.3.10 Papel de la administración en el diseño de la organización.

Una de las principales funciones del administrador es estructurar la organización en respuesta a las percepciones de estos diversos factores internos y contextuales. La Administración toma decisiones estratégicas que son fundamentales en la determinación del diseño de una organización.

"La decisión estratégica se extiende al contexto dentro del que opera la organización, a los estándares de desempleo contra los que tiene que evaluarse la presión de las limitaciones económicas, y la estructura misma de la organización". ⁸

⁶ Henri Fayol, General and Industrial Management Sir Pitman London, 1949 p.75

⁷ Henri Fayol, General and Industrial Management Sir Pitman London, 1949 p.280

⁸ John Child Organizational Structure Environment and Performance N.J. 1977 p.245

1.3.11 Evolución de los diseños estructurales.

Una característica de las organizaciones de gran escala en todos los campos humanos ha sido la creciente elaboración y complejidad en sus estructuras. Aunque el tamaño puede ser un factor que contribuya a esta elaboración, otras fuerzas son también importantes.

1.3.12 Crecimiento de la estructura administrativa.

Se han realizado muchas investigaciones para determinar los factores causales primordiales que determinan la estructura de las organizaciones. Ya antes se sugirió aquí que la naturaleza del subsistema técnico tiene un impacto básico en la estructura a nivel de operaciones, mientras que las influencias del medio son más importantes para determinar la estructura a nivel estratégico. Otros dos factores importantes que influyen en la estructura son el tamaño de la organización y la complejidad de sus operaciones.

"Los resultados de las investigaciones que vinculan la estructura con el tamaño organizacional no son concluyentes. Hay quienes han sostenido que el tamaño es uno de los principales determinantes de la estructura de las organizaciones."⁹

"Otros han argumentado que el tamaño no es un factor importante en cuanto a determinar la forma estructural."¹⁰ Casi todos los investigadores están de acuerdo en que las organizaciones más grandes tienen estructuras más complejas y elaboradas. Sin embargo, puede que haya otras variables que intervengan, tales como la tecnología y la complejidad, que también son características de las grandes organizaciones.

1.3.13 Congruencia entre estructura y comportamiento.

"Una buena parte de las investigaciones se han enfocado hacia la relación entre las características estructurales, las actitudes (como satisfacción en el empleo y la

⁹ John Naisbitt Megatrends Ten New Directions Transforming our lives. Warner Books Inc N.Y 1980 p.125
¹⁰ Richard Hall Organizational Size and Complexity Warner Books Inc. NY 1975 p.347
Chris Berger Organizational Structure, Attitudes and Behaviors Oxford University 1983 p.345

respuesta a las necesidades) y el comportamiento (tales como el desempeño, ausentismo y cambios de personal)."¹¹

Desafortunadamente, muchos resultados de estas investigaciones son contradictorias y/o están relacionadas específicamente con organizaciones individuales y no son generalizables a otras situaciones y organizaciones. Sin embargo, existe un acuerdo en el sentido de que las características estructurales afectan tanto a las actitudes como al comportamiento.

Cuando estas características estructurales son adecuadas y responden a los requerimientos ambientales, tecnológicos e internos, tienen un impacto positivo en el desempeño y la satisfacción individual. Sin embargo, grandes deficiencias en la estructura pueden provocar muchos problemas graves en la organización.

Los resultados de las investigaciones sugieren la necesidad de congruencia entre diversos factores si se desea que la organización funcione de manera eficiente.

Las evidencias sugieren que la gente se adapte a las diferentes estructuras organizacionales y pueden desempeñarse eficientemente y con altos niveles de satisfacción en varios tipos de estructuras. Esto es particularmente cierto cuando reconocen que una estructura en especial es adecuada para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Sin embargo, hay diferencias entre los individuos; la gente difiere en términos de los tipos de estructura y climas organizacionales donde actúan más eficientemente. Esto sugiere la necesidad de una cierta congruencia entre la personalidad y los tipos de organizaciones. Estas instituciones necesitan tener una idea clara de la forma en que la estructura afecta las actitudes y comportamientos de la gente.

Estos diagnósticos son vitales para determinar los tipos de individuos que son seleccionados y entrenados, la naturaleza del sistema de compensación y recompensas así como otras políticas y procedimientos de personal.

Lo dicho anteriormente podría sugerir que la congruencia entre el comportamiento humano y la estructura es un proceso unilateral, es decir, que el Administrador debe diseñar primero la estructura y después encontrar a la gente cuyas actitudes y comportamiento se adapten a esa estructura.

Sin embargo, es bueno también ver las cosas en la dirección contraria, empezar con los recursos humanos y luego tratar de diseñar la estructura para maximizar tanto el desempeño como la satisfacción. Este enfoque es adoptado por muchos de los experimentos en el rediseño del trabajo. Aquí se adopta un enfoque intermedio y se sugiere que tanto las características estructurales como las actitudes humanas y el comportamiento son variables que son adaptables dentro de ciertos límites. El

Administrador puede realizar adaptaciones en la estructura para adecuarse a los factores humanos, y la gente puede adaptarse a diferentes características estructurales. " La labor administrativa básica es encontrar un avance apropiado o congruencia entre la estructura las actitudes y comportamiento"¹²

1.3.14 El sistema administrativo

El sistema Administrativo está relacionado fundamentalmente con la toma de decisiones para planear y controlar el esfuerzo de la organización.

Los administradores realizan un trabajo mental en el marco de fuerzas internas y externas que afectan su comportamiento.

La Administración es la fuerza primordial dentro de las organizaciones para coordinar los recursos humanos y materiales, y los Administradores son responsables del desempeño organizacional, tanto de los resultados actuales como del potencial futuro. La Administración incluye el elemento humano de liderazgo, así como la aplicación de diversas habilidades técnicas, como la toma de decisiones y la planeación.

Dentro del contexto del medio externo y los subsistemas organizacionales, los administradores desempeñan funciones básicas y mantienen un equilibrio dinámico.

1.3.15 Desempeño organizacional.

"Las organizaciones necesitan administradores competentes a fin de alcanzar sus objetivos, tanto efectiva como eficientemente."¹³ En nuestra sociedad, continuamente se evalúa la forma en que los administradores - funcionarios elegidos, entrenadores deportivos y ejecutivos de corporaciones - desempeñan su trabajo.

El punto de vista que se presenta aquí sobre la labor administrativa se centra en el concepto de desempeño organizacional. A fin de entender el trabajo de un administrador específico, se debe determinar qué significa "desempeño" en una situación particular. Desde el punto de vista de la Administración a alto nivel, incluye el propósito general del esfuerzo organizacional. Para los administradores de niveles más bajos, incluye metas y actividades que contribuyan a lograr la misión global.

Para cualquier unidad organizacional, la labor administrativa es alcanzar un desempeño de acuerdo con la evaluación de criterios relevantes.

¹² Jay W. Lorsh Structure and Organization a contingency approach Prentice Hall 1978 p.56

¹³ Anderson T. Paine, Managerial Perceptive and Strategic Behavior, N. Y. 1975 p.1-9

"La supervivencia es un objetivo básico de las organizaciones públicas y privadas. Para las empresas comerciales, el desempeño económico es primordial, evaluado en ventas en dinero, participación en el mercado, rentabilidad, retorno sobre la inversión y crecimiento de los activos."¹⁴

Sin una rentabilidad a largo plazo, el logro de otras metas organizacionales resulta imposible. Por otra parte, los objetivos intermedios, como la calidad del producto o la satisfacción del cliente son generalmente el foco de la atención administrativa.

La labor administrativa incluye también responsabilidad social en términos de asuntos como la protección al consumidor, y la conservación del medio.

"Lo bien que una organización se desempeñe es decir, qué tan bien desempeñen su labor los Administradores, depende de cuál de muchas medidas se aplique."¹⁵ No hay una receta universal para todas las organizaciones, ni tampoco hay una receta general importante para una organización. la labor Administrativa va más allá del desempeño real, incluye asegurar la capacidad de la organización para seguir actuando en el futuro, esto implica cambio, renovación y mejoras.

¹⁴ William Starbuck, Handbook of Organizational Design. Oxford University, New York, 1981. p.

¹⁵ Terry Connolly, Edward J. "Organizational Effectiveness", Academy of Management Review. 1980. N.Y. p.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.4 Funciones básicas de la administración.

La labor administrativa puede ser descrita en términos de funciones básicas que son realizadas a fin de que la organización alcance sus fines. La Administración es un proceso complejo. En el núcleo, incluye tomar decisiones que mantienen un equilibrio dinámico al tiempo que alcanzan los objetivos que significan éxito, es decir, el desempeño organizacional.

Algunos planes, metas, prioridades y estrategias son explícitos y están escritos. Los administradores tienen que preocuparse también por una amplia gama de asuntos menos explícitos que requieren decisiones cotidianas.

Los administradores están literalmente en medio de varios procesos interactivos que requieren un flujo continuo de decisiones a fin de mantener un equilibrio dinámico. Los buenos administradores participan continuamente en la detección de problemas y oportunidades.

Son capaces de desarrollar prioridades con bases en criterios como importancia, urgencia y factibilidad. Concentran su atención en los problemas de mayor prioridad, asuntos que marcan una gran diferencia en términos de desempeño de la organización. Al tiempo que reconocen la importancia de la adaptación y la innovación, los administradores son responsables de que el trabajo se haga, de mantener suficiente estabilidad y continuidad para alcanzar los objetivos trazados.

La realización de flujos de actividades dan información que podría ser apropiada para una nueva organización o un nuevo programa o proyecto dentro de una organización. En esos casos, la fijación de objetivos sería el punto de partida que a su vez conduce a la planeación, integración de recursos, organización, aplicación y control.

1.4.1 Fijación de objetivos

Identificar los objetivos organizacionales es una función básica de los administradores sea el lugar jerárquico que tengan dentro de una estructura organizacional. Siempre hay objetivos, por lo menos implícitamente. El sistema de objetivos hace hincapié en

las condiciones futuras deseadas que la organización trata de alcanzar. Las metas específicas incluyen cantidades de producción, objetivos de costos, cuotas de ventas y fechas límite para la terminación del trabajo. Una misión o propósito normalmente se queda en " un rincón de la mente" como un lineamiento general para las metas operacionales.

1.4.2 Planeación

Una vez que se tienen los objetivos las personas encargadas de la toma de decisión dentro de una organización deberán realizar la labor administrativa planear el rumbo , la línea a seguir y las herramientas y medios necesarios para alcanzar los objetivos y las metas. Estas actividades implican el desarrollo de una estrategia global y políticas generales estas a su vez deberán ser reconocidas por todos los elementos de la organización y toda esta información deberá tener los programas y con estos las limitaciones y alcances del modelo.

1.4.3 Integración de recursos

Los resultados del proceso de planeación son planes operativos para la realización de las tareas, los recursos son necesarios para realizar planes , y es responsabilidad de la administración integrar los recursos requeridos y vigilar que se utilicen eficientemente. para cualquier organización u operación hay requerimientos financieros , materiales, humanos y tecnológicos y su buena integración y control originarán resultados positivos para la organización..

1.4.4 Organización.

Reunir a la gente y los recursos adecuados no asegura la efectividad y eficiencia organizacional. La labor administrativa incluye también el desarrollo y mantenimiento de una estructura para la realización de los planes establecidos y el logro de los objetivos relevantes. los diagramas de flujo de trabajo muestran el proceso de transformación utilizado en producir bienes o servicios. La labor administrativa incluye dividir el trabajo en componentes sustanciales y luego integrar los resultados.

1.4.5 Aplicación (implantación)

Los objetivos, planes, recursos y diseños son parte de la preparación , desarrollar la capacidad para actuar. Sin embargo, nada ocurre hasta que se utiliza el esfuerzo para alcanzar los resultados deseados. Un nuevo producto debe ser producido y vendido un procedimiento para reducción de costos debe ser utilizado en lugar de los métodos existentes.

Un esfuerzo debe mantenerse en las actividades cotidianas que son básicas para el desempeño global de la organización. Los Administradores con frecuencia dirigen las

actividades en los planes y procedimientos de aplicación. O bien, pueden permanecer participando indirectamente al delegar la responsabilidad en otros y simplemente mantenerse en contacto. En general, la cantidad de esfuerzo humano implicado en la aplicación e implantación es una función de la capacidad del Administrador para influir en otros: subordinados, compañeros y jefes.

Los buenos administradores crean un clima dentro del cual la gente se siente motivada para actuar bien. Parecen estar bien conscientes de la conclusión de Drucker en el sentido de que " sabemos ahora que el ser humano es una máquina de aprendizaje, y el problema no es motivar a la gente, sino evitar apagarlos. La forma más rápida de acabar con la motivación es no permitir que la gente haga las cosas para las que fue adiestrada."¹⁵

1.4.6 Control

Medir y evaluar los resultados son pasos necesarios a fin de sopesar el desempeño organizaciones y determinar qué tan bien ha realizado su labor el Administrador. Controlar es la función administrativa referente a mantener la actividad organizacional dentro de límites permitidos, de acuerdo con las expectativas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¹⁵ Peter Drucker " A conversation with Peter Drucker " Mc Graw Hill 1982' p 69

CAPITULO 2 MARCO REFERENCIAL

2.1 Organismos que integran y regulan las empresas de consultaría.

2.2 Historia de la empresa.

2.3 Fundamentos de la Dirección.

2.4 Objetivos de la Organización.

2.5 Descripción de la organización.

2.6 Estructura organizacional.

2.7 Situación Actual.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

2.1 Organismos que integran y regulan a las empresas de consultaría

Todas las empresas que se dedican a dar asesoría a diferentes organizaciones por medio de gente profesional en el ramo, ya sean de servicios especializados como pueden ser administrativos, jurídicos, contables o de cualquier otra índole deben de estar inscritas primeramente en la Cámara de Comercio ya que como empresas que generan algún tipo de comercio ya sea esté de forma intangible deben de estar reguladas por esta cámara.

Para poder otorgar servicios más especializados y calificados para alguna área en específico todas aquellas organizaciones deben de integrarse a diferentes cámaras las cuales regulan la calidad del servicio que se debe de dar.

Las empresas de consultaría tienen que registrarse en la Cámara Nacional de Empresas de Consultaría CNEC, la cual tiene como sede el World Trade Center, así como en el Instituto de desarrollo tecnológico, estas cámaras e institutos avalan a las diferentes empresas para que puedan dar la clase de servicios que de acuerdo a su acta constitutiva están facultadas.

De tal forma, para que una empresa de consultoría pueda obtener las diferentes certificaciones de estándares de calidad en el ámbito internacional como son todas las ISO estas deben en resumen ser parte de las siguientes organizaciones:

- CÁMARA NACIONAL DE COMERCIO
- SECRETARIA DE ECONOMIA
- CAMARA NACIONAL DE EMPRESAS DE CONSULTORIA
- INSTITUTO MEXICANO DE DESARROLLO TECNOLÓGICO
- COLEGIO NACIONAL DE CONTADORES
- BARRA NACIONAL DE ABOGADOS

Estas son organizaciones en las que cualquier empresa de consultaría debe darse de alta.

CORPORATIVO SOHNOS se encuentra inscrito en todas ellas.

2.2 Historia de la empresa

Corporativo G.E SOHNOS es una empresa que se dedica actualmente a realizar asesoría y asistencia empresarial en materia administrativa, jurídica y contable.

Da el soporte de logística en proyectos internacionales de inversión específicos de la industria agrícola, agropecuaria, hidroeléctrica y turística, cuenta con 260 empleados y tiene representaciones en Morelia, Aguascalientes, Monterrey y Filadelfia E.U

La empresa se inicio en el año de 1975, su fundador y actual presidente del consejo es el Doctor en Derecho Rene Sosa López.

En el año antes citado se reúnen algunos amigos de trabajo los cuales deciden emprender un negocio en el cual pudieran desarrollarse como abogados fuera del sector público. El Lic. Sosa intento en varias ocasiones iniciar un despacho de abogados, sin éxito. Su perseverancia e ímpetu por realizar su propio negocio lo impulsaron a no cesar en el intento y así fue como en año de 1975 en compañía de unos compañeros de trabajo monto su primer despacho el cual se llamo BUFETE JURÍDICO, esta organización fue la antecesora de lo que hoy día es CORPORATIVO G.E. SOHNOS S.C

Esta primera etapa tuvo una duración de aproximadamente cinco años, durante este tiempo la organización tuvo problemas serios, provocados por la negligencia y competencia laboral de las personas que la integraban.

En los primeros años de acción se obtuvieron los resultados deseados, pero llego un momento en que las decisiones que se tomaron perjudicaban de gran forma a la organización, por tales motivos la organización estuvo a punto de cerrar en dos ocasiones en los últimos dos años y medio de su accionar.

Para el año de 1980 la gente que había iniciado la organización la deja. Solo se quedo el Lic Rene Sosa, las personas que dejaron la organización lo hicieron debido a que los elementos del negocio ya no estaban marchando bien, habia problemas económicos, administrativos etc.. "Ellos no sabian que el compromiso, el servicio, la calidad y la honestidad para con nuestros clientes era el ancla para poder alcanzar nuestras metas"

Después de verse solo el Lic Sosa decidió cerrar, pero no paso más de un mes cuando se decidió intentarlo una vez más. Corría el segundo semestre de 1980 cuando decidió volver a comenzar lo que si decidió fue cambiarle de nombre ahora la organización se llamaría ASESORES JURÍDICOS RENE SOSA & ASOCIADOS, durante los siguientes dos años la organización trabaja bajo ese nombre pero el Lic. Sosa tenía en mente volver a invitar a gente para que lo ayudara y así poder ofrecer más servicios jurídicos.

En el año de 1982 el Lic. Sosa decidió invitar a trabajar a nuevas personas a la organización la diferencia radicaba en que estas personas eran pasantes de derecho, el Lic. Sosa estaba convencido que si él lograba enseñarles a estas personas a trabajar e inculcarles los valores y los objetivos que tenía en mente para su organización esta podría ser un éxito.

Así fue como en el año de 1982 se volvió a cambiar el nombre de la organización, ahora se llamaría ASESORES JURÍDICOS PROFESIONALES, la organización empezó a desarrollarse bien y los siguientes años fueron prósperos, las personas que formaban parte de la organización tenían nuevos bríos, juventud, ganas de crecer y de hacer mejor las cosas.

Para el año de 1985 la organización se encontraba en tan buena posición que se podía dar a la tarea de expandirse, esta situación se pudo dar debido a la oportunidad que se le presentó al Lic. Sosa en la Ciudad de Morelia Michoacán. Entonces después de un análisis se decidió crear una oficina representativa de la organización en dicha ciudad, para el Lic. Sosa fue un gran orgullo ya que esa era su ciudad natal esta oficina se inauguró a finales de 1985.

Durante los siguientes dos años la organización se afianzó, y a la vez seguía creciendo, nuevamente la organización tenía la oportunidad de expandirse, en esta ocasión era en la Ciudad de Chihuahua, la oportunidad de crecer en esa ciudad se debió a la sinergia realizada con otra organización jurídica. Y así fue que en el año de 1987 se inauguró la segunda representación de la organización.

En el año de 1989 la organización se unió a una empresa que se dedicaba a la contaduría. En este año la asociación con el despacho ROMERO LIMA PATNER, abrió un abanico muy importante de nuevas oportunidades de negocios, en ese mismo año también se logró abrir la tercera representación esta se dio en la Ciudad de Tapachula Chiapas. Con la apertura de esta representación y la nueva asociación la organización había evolucionado de forma importante, con esta evolución la empresa empezó a tener problemas propios de esta evolución, estos problemas se fueron acrecentando y serán parte fundamental en el desarrollo de este estudio de caso.

En el año de 1990, se modificó el nombre de la organización ahora se llamaría SOSA, ROMERO, PATNER CONSULTORES S.A. de C.V.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para el año de 1991 los diferentes negocios que se manejaban en la organización obligaban a pensar seriamente en una reestructuración, o por lo menos contratar asesoría profesional a otras organizaciones.

En ese año se estructuró un plan estratégico para prever los diferentes escenarios de acción así como para identificar las diferentes alternativas para un cambio.

El plan que se fue elaborando incluía en primera instancia a las oficinas centrales, este plan fue implantado con demasiada prontitud, y esto originó problemas en diferentes áreas claves en las unidades estratégicas de negocio.

En los años 91, 92, y 93 fue que se inició toda esta nueva reestructuración, el pensamiento y fundamentos de la dirección era el de evolucionar a una compañía más grande la cual pudiera ofrecer diferentes divisiones de servicio para el cliente.

Las circunstancias habían hecho que la organización adoptara una postura muy rígida, así que el cambio no fue fácil, además de que realmente no se hizo a conciencia el análisis para poder cambiar la fisonomía de la organización.

El cambio se fue gestando y en el año de 1993 (Finales) el nombre cambió al de CORPORATIVO G.E SOSA S.C

Para el año de 1994 la organización se inició con nuevos bríos y en el papel mejor organizada y diseñada en este año y en el siguiente se integraron dos nuevas compañías a la organización una que se dedica a la seguridad industrial y comercial, y otra más que se dedica a los bienes raíces, cabe mencionar que yo ingresé a la organización a mediados del año 94, y a partir de ese momento me interesé por saber como habían hecho ese cambio además de todas las actividades a las que se dedicaba el Corporativo.

En 1995 ya con una recomendación mía les hice ver que ya no era necesario tener las representaciones, ya que estas solo originaban gastos muy fuertes y no producían las utilidades esperadas, de ahí que se tomara la determinación de cerrarlas, pero a la vez se abrieron en un lapso de dos años otras dos representaciones. La primera fue gracias a una oportunidad de negocios que se dio en la Ciudad de Mérida, y la otra fue en la Ciudad de Aguascalientes, también en estos años pudimos integrar otra organización al Corporativo la cual se dedica a los sistemas.

El cambio que se fue realizando durante el correr de los años había otorgado a las personas de la empresa una visión más clara sobre como tendría que ser la evolución de la compañía, los directivos conocían los diferentes factores que afectarían al proceso de tal forma que uno de los objetivos más importantes era el poder alcanzar una buena adaptación al cambio.

A mediados de la década de los noventa se iniciaron los nuevos proyectos de reestructuración en toda la empresa desde su nueva filosofía y misión como en el procedimiento de las operaciones de los proyectos ingresados a la empresa.

Un análisis específico arrojaba información sobre las fallas en el ámbito administrativo las cuales originaban en varias ocasiones gastos innecesarios, pérdidas de negocios, y carencia de utilidades esperadas.

Para este texto me avocare a presentarles de una forma mas explicita las diferentes alternativas que se utilizaran para resolver un problema específico de la empresa como era el pensamiento de la alta dirección, la cual durante el crecimiento y desarrollo de la empresa no había logrado tener claro ciertos fundamentos esenciales para el buen funcionamiento y desarrollo.

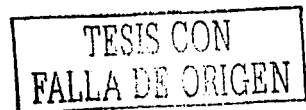
Esté caso se desarrolla completamente en el tercer capitulo de este texto.

2.3 Fundamentos de la dirección.

El consejo de administración tenía en mente algunos objetivos para la organización, los cuales se había meditado durante el transcurso de la vida de la empresa

En un principio el consejo de administración tenía en mente tener una empresa lucrativa, en el tiempo en que la empresa se enfoco solo en este objetivo la empresa no obtuvo los resultados que se esperaban, en más de una ocasión la empresa estuvo a punto de cerrar debido a que a toda costa se buscaba solo esté objetivo

No es bueno tener solo un objetivo ya que lo único que hace es el de limitar a la misma empresa, además de que si no se tienen los medios indicados para llevarlo a cabo será doblemente difícil.



Para una organización sus objetivos son la base y parte fundamental de su mismo desarrollo. Con el paso de los años el consejo de administración se dio cuenta que era muy importante tener objetivos con los cuales se identificaran ellos mismos y la gente que estuviera en la empresa.

Cuando se empezó a hacer la reestructuración en la empresa se determinaron algunos objetivos con los cuales la administración pensaba que se tendrían mejores resultados de tal forma que los siguientes son fundamentos de la empresa los cuales fueron parte esencial para partir en el desarrollo de una nueva empresa.

Objetivos de la empresa:

A.-GENERAR UTILIDADES CON BASE EN EL TRABAJO Y LA HONESTIDAD.

B.- ALCANZAR ESTANDARES DE CALIDAD INTERNACIONAL.

C.- REGIRSE POR SÍ MISMA.

D.- OFRECER UN TRABAJO DE ALTA CALIDAD EN LOS NEGOCIOS QUE SE EMPRENDIERAN.

E.- HACER UNA CONTRIBUCIÓN A LA SOCIEDAD.

Los fundamentos que se plantearon para la empresa como los propios del fundador deben de ser trascendentes para todas aquellas personas que laboran en la organización ya que estos son los que pueden encausar el rumbo de la organización. Las diferencias principales entre los fundamentos y los objetivos personales contra los grupales, son que los grupales deben entenderse de tal forma que todos los integrantes de la organización se identifiquen con ellos y busquen lograrlos.

2.4 Objetivos de la organización

Las organizaciones formales son sistemas sociales creados y diseñados para lograr propósitos específicos, los valores básicos que confirman el establecimiento de objetivos y de toma de decisiones, son parte fundamental de esta organización, la empresa desarrolla una función para la sociedad con el objeto de recibir recursos y satisfacer ciertas necesidades de sus miembros a fin de mantener su apoyo continuo, los objetivos en esta organización se consideran desde tres perspectivas:

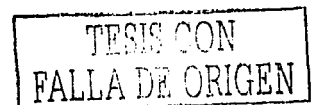
Los objetivos sociales (Los cuales son dictados por la propia sociedad en la industria de los negocios.) impuestos a la organización, los objetivos de los miembros, y los objetivos del sistema. (Llamaremos sistema a la industria de las empresas de consultoría)

Los objetivos de la organización se refieren a los propósitos y condiciones deseados que la organización busca como una entidad individual, los objetivos base de esta organización son:

- A.- LA AUTOPERPETUACIÓN**
- B.- LA ESTABILIDAD DE OPERACIÓN**
- C.- ELEVADA TASA DE GANANCIAS**
- D.- CRECIMIENTO SOSTENIDO**
- E.- LA SATISFACCIÓN DE LOS PARTICIPANTES**
- F.- REFORZAMIENTO DE UNA POSICIÓN EN EL ÁREA**
- G.- LIDERAZGO EN INNOVACIÓN**
- H.- LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**
- I.- ETICA EMPRESARIAL EN CADA ASESORIA**

La organización tiene objetivos múltiples más que uno solo y este conjunto de objetivos fue determinado sobre la base de fuerzas externas e internas. La organización tiene medios alternativos para el logro de sus objetivos.

Para la empresa fue muy importante saber cuales eran los objetivos pero a su vez era muy importante saber cual era la función de los objetivos, la concientización de objetivos claramente definidos e integrados son vitales para el funcionamiento efectivo y eficiente de las organizaciones, una de las principales funciones de los objetivos dentro de la organización son:



Satisfacción de intereses. La organización se creó para satisfacer los intereses o necesidades, deseos o gustos de diversas personas tanto físicas como morales a los cuales les llamamos clientes.

Viabilidad de la empresa. La viabilidad significa la supervivencia de una organización, sin la cual no es factible ningún otro propósito, en un sentido más amplio, se refiere al crecimiento de una organización.

Movilización de recursos. A fin de producir servicios e invertir en viabilidad, la organización debió movilizar recursos para que estos pudieran ser utilizados como insumos en la culminación y desarrollo de cada proyecto encomendado.

El proceso de fijación de objetivos fue una combinación de enfoques racionales y predeterminados realizados por los directivos de la empresa.

Aunque la organización ha expresado formal e informalmente objetivos determinados, para la fijación de estos se realizó un análisis sobre las fuerzas y limitaciones tanto internas como externas, se realizó un plan alternativo de objetivos ya que también los objetivos son o pueden ser modificados continuamente debido a los cambios de niveles de aspiración.

2.5 Descripción de la organización.

Toda organización es un subsistema de un medio que le proporciona recursos y utiliza los productos de dicho medio, toda sociedad tiene ciertas características fundamentales, como valores, gente y recursos, que afectan en gran medida la naturaleza de sus organizaciones y su administración, la organización social tiene un límite vagamente definido que la separa de su sistema ambiental, sin embargo las organizaciones son sistemas abiertos y este límite es permeable a una variedad de insumos y productos.

A lo largo de todo el tiempo en el que ha actuado esta empresa se han tenido diferentes puntos de vista de acuerdo a la descripción de la misma. Actualmente se puede describir a la empresa como una organización capaz de desarrollar y llevar un buen número de proyectos hasta su realización de acuerdo a la capacidad intelectual y de conocimientos que tienen las personas que integran esta organización, hoy día podemos decir que la organización tiene utilidades las cuales logran satisfacer las necesidades básicas de todos los integrantes de la misma y a su vez logra cubrir todos los gastos fijos.

Podríamos describir a la organización en tres diferentes etapas de desarrollo y se pueden definir de la siguiente forma: primera etapa cuando se creó la empresa, durante esta etapa la empresa se caracterizó por la falta de honestidad por parte de sus integrantes, así como por su falta de dinamismo para la solución de negocios encomendados, la veteranía en todos los integrantes de esta etapa se hacía notar en fuerte medida ya que el entusiasmo con que afrontaban los retos no era suficiente, todo esto originó que la organización fuera perdiendo fuerza en todos los sentidos, hasta el grado de la disolución de la misma, esto fue que los socios uno a uno fueron abandonando a la empresa y así dejaron solo al socio fundador. Aunque esté nunca abandonó a la empresa esta empezó a decaer, pero ahí es donde inició la segunda etapa.

La segunda etapa la podemos definir como la etapa de la creación de una nueva empresa ya que aquí se definió un plan de acción, en esta etapa podemos describir a la empresa como una organización pujante, pero sin una estrategia bien definida en cuanto al desarrollo. Empezaron a surgir en esta etapa diferentes tipos de problemas, los cuales se exponen en otro apartado, pero la gran diferencia con respecto a la etapa anterior, era el entusiasmo con que se enfrentaban todos los problemas. La gente estaba totalmente comprometida con el proyecto y se ponía la camiseta, todo esto ayudó en gran medida para darle solidez a la tercera etapa.

La tercera etapa la podemos definir como la etapa de la consolidación de la empresa ya que en ella se desarrolló la organización como una empresa grande en esta etapa se desarrolla un plan estratégico de expansión, y muchos más proyectos, esta etapa la podríamos describir como la más difícil, pero también como la más productiva.

2.6 Estructura organizacional.

Las organizaciones crean una estructura para facilitar la coordinación de las actividades y controlar las acciones de sus integrantes, la estructura cuenta con tres componentes. El primero se refiere al grado en que las actividades dentro de la organización se dividen o se diferencian, a esto lo llamamos complejidad. Segundo, la medida en que se aplican las reglas y procedimientos, este componente recibe el nombre de formalización. El tercer componente de la estructura es la centralización, que considera donde reside la autoridad de la toma de decisiones. En conjunto los tres componentes integran la estructura de la organización.

Complejidad.- La complejidad comprende tres formas de diferenciación: horizontal, vertical, y espacial, la diferenciación horizontal incluye el grado de separación entre el personal, se puede afirmar que entre mayor sea el número de ocupaciones diferentes en el seno de una organización que requieran conocimientos y destrezas especializadas, más grande será la complejidad horizontal. La diferenciación espacial se refiere al grado en que la ubicación de las instalaciones y el personal de una organización se hallen geográficamente dispersos.

Formalización.- La formalización denota hasta que punto los puestos de una organización están estandarizados, si un trabajo muestra gran formalización, su titular tiene un mínimo de libertad respecto a lo que debe hacerse, cuando hay que hacerlo, como hacerlo y como se hará, cabe suponer que los empleados manejen siempre los datos de entrada en la misma forma, produciendo así los mismos resultados.

Centralización.- En algunas empresas los ejecutivos de alta gerencia toman todas las decisiones, los gerentes de nivel inferior se limitan a cumplir con las directrices de aquellos, en el otro extremo encontramos organizaciones donde la toma de decisiones recae sobre los líderes del proyecto que estén más cerca de la situación, al primer caso se le llama centralización y al segundo caso se le llama descentralización.

Una estructura bien diseñada para una organización, ayudara de sobre manera para el éxito de la misma. La estructura que utilizo la empresa era una estructura muy endeble, la cual había sido construida a través de los años, en un principio la estructura organizacional de la empresa fue de la siguiente forma:

La estructura se dividía a la cabeza el Director General y del se desprendían en un segundo nivel 5 abogados, los cuales en teoría tenían la misma jerarquía, y de personal asistente había una secretaria.

Conforme fue creciendo la organización el segundo nivel fue teniendo problemas, ya que estos abogados no sabían cuál tenía más jerarquía, aunado a esto se integraron pasantes y unos abogados manejaban más pasantes que otros, esto originaba que unos abogados tuvieran más trabajo que otros y por supuesto más responsabilidad, a todo esto se agrego una nueva asistente, la cual desde un principio no se le definieron bien sus responsabilidades, y esta asistente no sabia a quien reportarle.

Aun con todas estas contingencias la organización logro mantenerse a flote, pero era de suma importancia crear una nueva estructura organizacional la cual tuviera una base sólida en cuanto a la gente que laboraba en la empresa, y concientizarla de una nueva filosofía empresarial en cuanto a metas y objetivos.

1era. Etapa 1975 - 1980 (Organigrama 1- ver anexo)

Director General, su ubicación es en el primer nivel de la organización, ordena directamente al director jurídico y al administrativo, es la única persona que desempeña el puesto y su principal función es la de aplicar todos sus conocimientos en el desarrollo de estrategias para la solución los proyectos encomendados.

Director Jurídico, su ubicación es en un segundo nivel de la organización, ordena directamente a los abogados especialistas y esta subordinado a las ordenes del Director General, es la única persona que desempeña el puesto y su función principal es la de operar todas las estrategias.

Director Administrativo su ubicación es en un segundo nivel de la organización, ordena directamente al personal administrativo, es el único que desempeña el puesto y sus funciones principales son las de establecer políticas que establezcan un adecuado manejo de los recursos de la organización.

Abogado especialista, su ubicación es un tercer nivel de la organización, ordena al pasante asignado y le reporta al director Jurídico, su función es la de llevar hasta su culminación el negocio que se le encomiende.

Contador Público, su ubicación es un tercer nivel su función es la de realizar un exacto seguimiento financiero de la organización.

Pasante, estas personas auxilian al abogado especialista en lo que él les pide se encuentran en un cuarto nivel de la organización y le reportan directamente al abogado especialista que se les asigne.

2da Etapa 1981 – 1989 (Organigrama 2 - ver anexo)

Organigrama 2

En esta etapa las funciones fueron cambiando con respecto a la anterior ya que en esta sé tenía que delegar más responsabilidades, las funciones que están a continuación son las que se dieron al final de esta etapa.

Director General, su ubicación es en el primer nivel de la organización, es la única persona que desempeña el puesto y sus funciones principales eran las de representar a la organización ante autoridades competentes, diseñar, dirigir y aplicar las políticas de la empresa, revisar y analizar permanentemente los registros contables, además de coordinar a las diferentes representaciones.

Director Jurídico, se encuentra en un segundo nivel de la organización coordina a todos los abogados especialistas y se encuentra en constante comunicación con los abogados de las diferentes representaciones.

Director administrativo, se encuentra en un segundo nivel de la organización, sus funciones principales son las de emitir manuales de procedimientos y políticas para la organización, tener constante comunicación con el personal de la organización, maximizar los recursos con los que cuenta.

Director Contable, se encuentra en un segundo nivel de la organización le reporta, sus funciones principales son las de realizar el seguimiento financiero de la empresa, presentar ante las instancias gubernamentales correspondientes, la documentación que en materia fiscal se requiera, evaluar periódicamente los costos de inversión en función de la utilidad global de la empresa.

Director Morelia, se encuentra ubicado en el segundo nivel de la organización. su función principal es de coordinar toda su zona para que los proyectos encomendados sigan un procedimiento adecuado hasta su culminación.

Director Chihuahua, se encuentra ubicado en el segundo nivel de la organización, su función principal es de coordinar toda su zona para que los proyectos encomendados sigan un procedimiento adecuado hasta su culminación.

Director Tapachula Chiapas. , Se encuentra ubicado en el segundo nivel de la organización, su función principal es de coordinar toda su zona para que los proyectos encomendados sigan un procedimiento adecuado hasta su culminación.

Los diferentes puestos como lo son los Abogados especialistas, los Contadores públicos, el personal administrativo y pasantes, tienen la misma ubicación y jerarquía que en la primera etapa.

3ra. Etapa 1990 – 1999 (Organigramas 3 y 4 - ver anexo)

En la tercera etapa se mostraron dos diferentes organigramas, los cuales nos pueden indicar el cambio que sostuvo la organización de 1990 al año 1997 y en que fecha fue que se integraron diferentes opciones de negocios a la organización.

El análisis de puestos su ubicación, jerarquía y funciones son las que hasta hoy día se tienen, de tal forma que el siguiente análisis de puestos nos podrá indicar textualmente que, como, y cuales son las obligaciones de cada una de las personas que labora para la organización actualmente.

Presidente, su ubicación es en el primer nivel de la organización, ordena directamente a los Vicepresidentes y al Director General es la única persona que ostenta el puesto, sus funciones son las de coordinar y evaluar las estrategias de negocios, diseñar y aplicar las políticas de la organización, convocar a juntas de consejo administrativo.

Vicepresidente, se ubica en el segundo nivel de la organización, ordena directamente al Director General, es la única persona que ocupa el puesto, sus funciones principales son las de evaluar los resultados de la organización por medio del Director General, vigilar la correcta aplicación de estrategias y platicas de negocios, integrar un informe mensual sobre los resultados y problemas que pudiera tener la organización.

Vicepresidente Ejecutivo, se ubica en un segundo nivel de la organización, reporta directamente al Presidente, sus funciones principales, son las de coordinar y evaluar la productividad de cada una de las representaciones de la organización, programar asesorías y platicas con el personal técnico y administrativo, vigilar la correcta aplicación de políticas y procedimientos.

Director General, se ubica en el tercer nivel de la organización, reporta directamente a los Vicepresidentes y al Presidente, es la única persona que desempeña el puesto y sus funciones principales son las de representar a la organización ante autoridades competentes, aplicar las políticas de la empresa, revisar y analizar permanentemente los registros contables, coordinar a las diferentes representaciones así como evaluar los resultados de todas y cada una de las divisiones.

Director Morelia, Director Mérida Yucatán, Director Aguascalientes, estos directores se ubican en el cuarto nivel de la organización, cada uno es responsable de los resultados de su oficina, sus funciones son las mismas de la segunda etapa.

Director Jurídico, se ubica en el cuarto nivel de la organización sus funciones son las mismas de la segunda etapa.

Director Contable, se ubica en el cuarto nivel de la organización sus funciones son las mismas de la segunda etapa.

Director Administrativo, se ubica en el cuarto nivel de la organización sus funciones son las mismas de la segunda etapa.

D. Sist. Director Sistemas y Seguridad, se ubica en el cuarto nivel de la organización, sus funciones principales son las de dar un servicio integral de computación, en la venta, asesoría y seguimiento en los proyectos encomendados, es responsabilidad propia el buen funcionamiento de la división. Así como dar un soporte integral en la asesoría de seguridad comercial y residencial además de un seguimiento en los proyectos encomendados, reporta directamente al D. G. y es responsabilidad propia el buen funcionamiento de la división.

Director Inmobiliario, se encuentra en un cuarto nivel de la organización, sus funciones principales son las de evaluar los proyectos de bienes raíces, plantear propuestas y estrategias para la venta de proyectos.

Abogado Especialista, se encuentra en un quinto nivel de la organización ordena al pasante asignado y le reporta al director Jurídico, su función es la de llevar hasta su culminación el negocio que se le encomiende.

Contador público, se ubica en un quinto nivel de la organización, le reporta directamente al director contable, y tiene a sus ordenes el personal auxiliar, sus funciones son las atender con diligencia los programas o acciones que le sean encomendados por el D. C., presentar a su superior inmediato un informe mensual de las actividades de su área.

Lic. En Administración de Empresas, se ubica en un quinto nivel de la organización, sus funciones principales son las de auxiliar en todo proyecto encomendado a su división, hacer evaluaciones periódicas de la labor del personal, corregir y proponer políticas y procedimientos nuevos y efectivos para la organización.

Gerente de ventas, se ubica en un quinto nivel su función principal es la de dar una asesoría y seguimiento de las ventas en la división.

Gerente de servicio, se ubica en un quinto nivel su función principal es la de asesorar y dar un seguimiento a todas las ventas y reparaciones, dar soporte de servicio técnico a la organización.

Diseñador Gráfico, esté puesto se ubica en un quinto nivel sus funciones principales son las de dar asesoría externa así como dar soporte de diseño en todo tipo de presentación de la organización.

Gerente de Promoción y Publicidad, se ubica en un quinto nivel sus funciones son las de asesoría externa en aspectos de venta de servicio o producto.

Analista de Proyectos se ubica en un quinto nivel su función principal es la de evaluar la viabilidad de los proyectos encomendados a la organización en la división de Inmobiliaria.

P. Pasantes, Estas personas auxilian en lo que se les asigne, y dan reportes semanales sobre las actividades que hicieron.

PERSONAL, El personal varia dependiendo de cada empresa pero de forma general son todas aquellas personas que laboran para la organización en diferentes actividades administrativas o bien auxilian en cualquier situación en la que sean requeridas.

2.7 Situación actual

CORPORATIVO G.E SOHNOS, es hoy en día una empresa de consultoría líder en su sector ya que datos internos actualizados de la empresa está ha logrado incrementar la captación de mercado en un 30% sobre sus competidores directos, los cuales ofertan los mismos servicios integrales de asesoría y consultoría en la realización de nuevos modelos para la apertura de negocios.

Actualmente la empresa cuenta con bases sólidas para su crecimiento controlado ya que se han implementado modelos de control administrativos eficientes los cuales han arrojado los resultados que se esperaban en los últimos años.

La empresa cuenta a su vez con una mayor cantidad de activos tanto tangibles como intangibles los cuales dan un resultado financieramente aceptable, esto se refiere a los bienes inmuebles que la empresa a podido adquirir así como el valor más importante, su gente.

Hoy en día la empresa cuenta con mas de 250 empleados dedicados a un solo objetivo, la satisfacción del cliente.

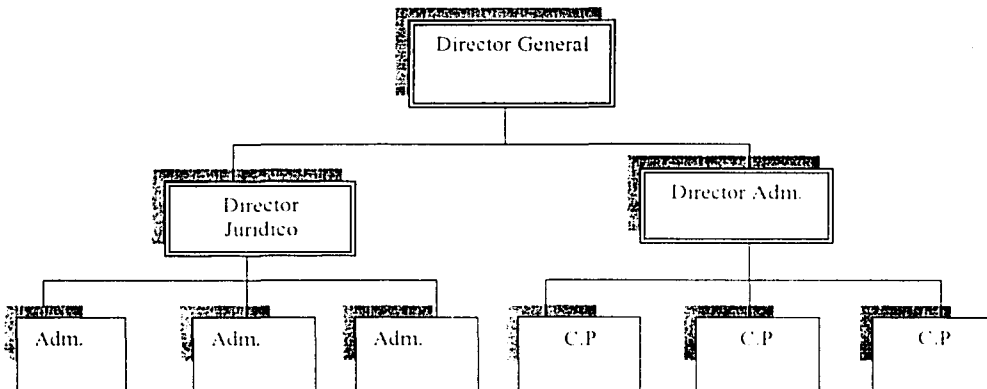
La empresa a logrado posicionarse como una empresa que cuenta con los recursos suficientes para poder atacar los problemas de los clientes con un alto porcentaje de solución positiva.

La alta dirección a logrado conjuntar los servicios de toda su gente encontrando una satisfacción general en la comunicación entre los empleados de experiencia con los empleados jóvenes.

La empresa ha logrado eficientar las diferentes virtudes y valores de cada uno de los empleados por medio de modelos de capacitación constante así como nuevas formulas de desarrollo organizacional.

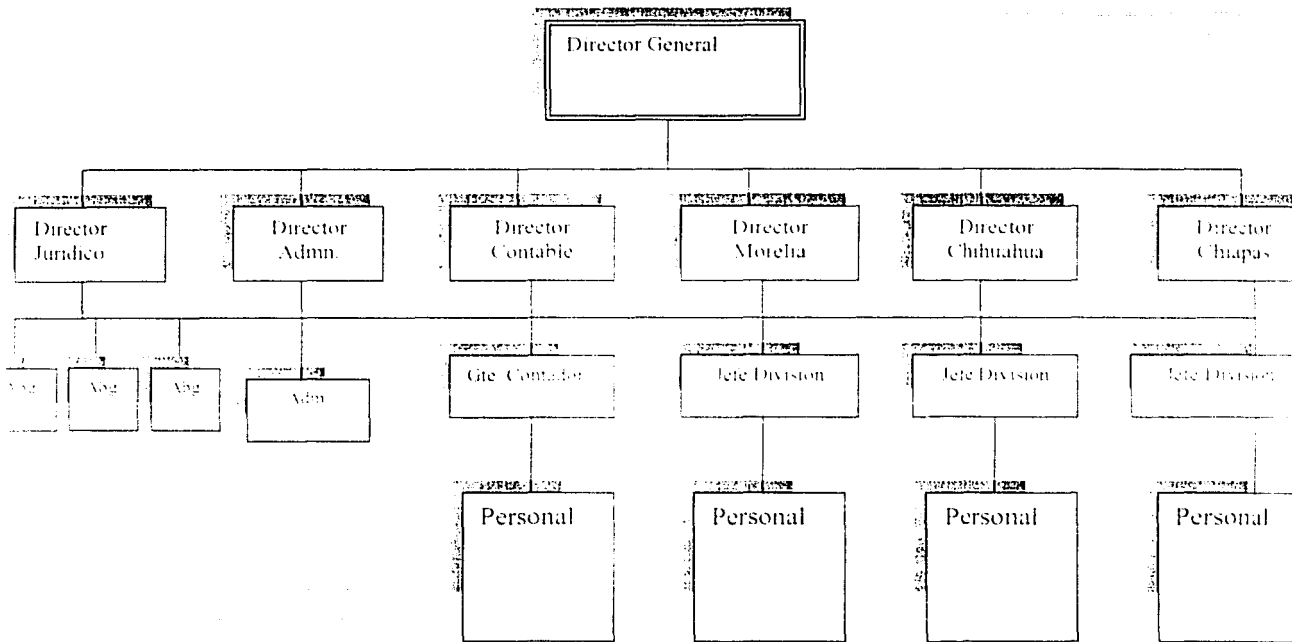
Actualmente la empresa se encuentra en buena forma, planeando nuevas estrategias a futuro, así como previniendo los posibles cambios tanto externos como internos que pudieran afectar el funcionamiento de la empresa.

Organigrama 1



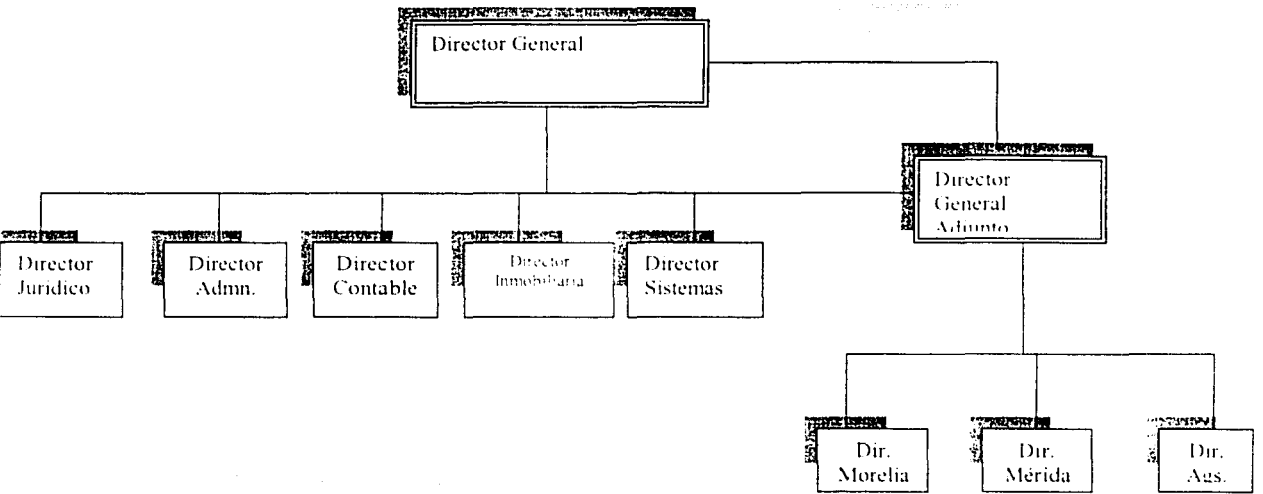
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Organigrama 2



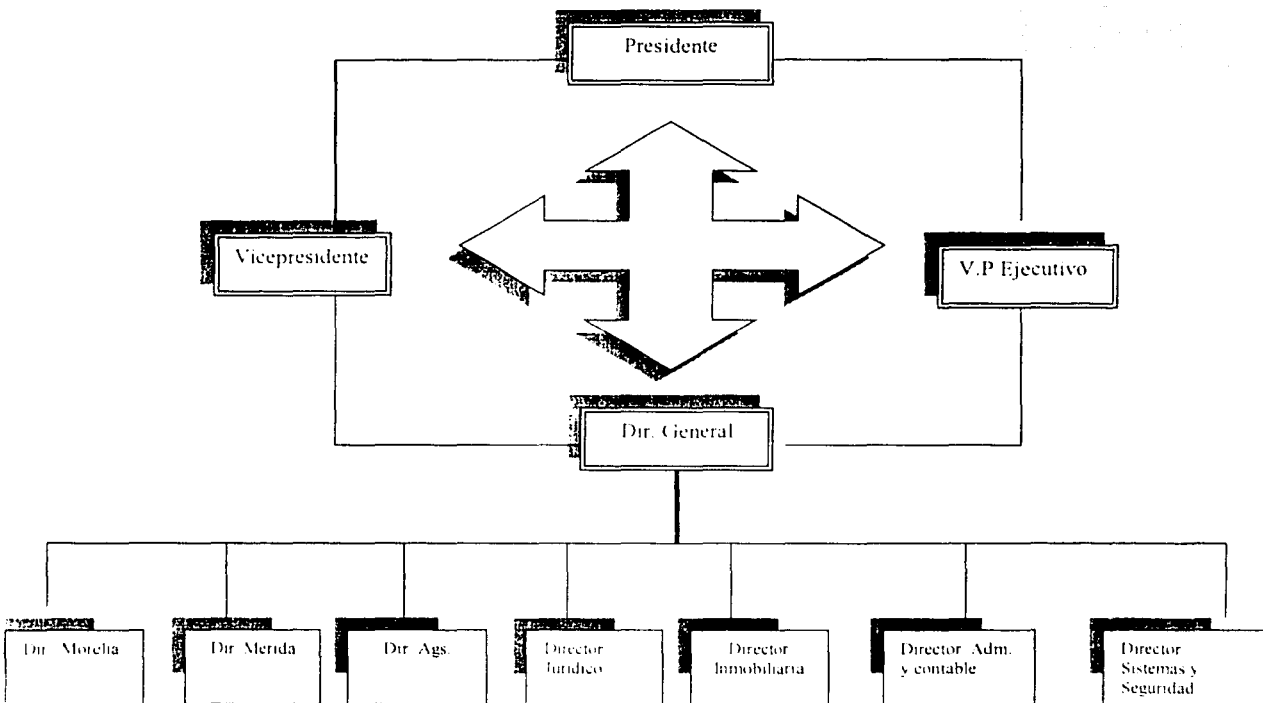
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Organigrama 3



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Organigrama 4



CAPITULO 3 DESARROLLO DEL CASO

3.1 Planteamiento del problema

3.1.1 Diagnostico

3.2 Presentación de las alternativas de solución

3.3 Selección de la alternativa de solución

3.4 Implementación de la alternativa de solución

3.5 Desarrollo del proceso administrativo

3.5.1 Planeación

3.5.1.1 Filosofía

3.5.1.2 Misión

3.5.1.3 Metas de la alta dirección

3.5.1.4 Objetivos de la alta dirección

3.5.1.4 Objetivos Divisionales

3.5.1.6 Objetivos Individuales

3.5.2 Planeación estratégica y operativa de la nueva dirección

3.5.2.1 Análisis de los recursos de la empresa

3.5.2.2 Análisis del ambiente

3.5.2.3 Oportunidades y riesgos

3.5.2.4 Instrumentación de estrategias alternas

3.5.2.5 Establecimiento de la estrategia

3.5.3 Organización

3.5.3.1 La nueva unidad de mando en la alta dirección

3.5.3.2 División del trabajo

3.5.3.3 Departamentalización

3.5.3.4 Estructura divisional

3.5.3.5 Organización de los Recursos Humanos

3.5.4 Dirección

3.5.4.1 Comportamiento organizacional

3.5.4.2 Comunicación interpersonal dentro de la alta dirección

3.5.4.3 Comunicación dentro de la empresa

3.5.4.4 Orientación del personal sobre el cambio

3.5.4.5 Desarrollo de funciones y tareas en equipo.

3.5.5 Control

3.5.5.1 Importancia del control y sus procesos

3.5.5.2 Sistema de control efectivo

3.5.5.3 Control del comportamiento

3.5.5.4 Control financiero

3.5.5.5 Control de operaciones

3.5.5.6 Control de servicio

3.5.5.7 Seguimiento

Conclusiones

3.1 Planteamiento del problema

Al ingresar al Corporativo me di cuenta de la gran cantidad de problemas que se tenían, de tal forma que después de conformar un equipo de trabajo se hizo un diagnóstico preliminar para saber las causas de la poca productividad de los empleados lo que origino el abandono de algunos clientes.

Después de realizar este diagnostico el cuál mas adelante se detallara, se determinó que el problema se encontraba en la alta gerencia .

Fue así como la empresa decidió realizar análisis y diagnósticos más exactos para saber las causas reales del detrimento de la calidad en los servicios y en los demás elementos que originaban una problemática de acción en los diferentes niveles jerárquicos de la empresa.

Estos análisis arrojaron información importante, en la cual se podía detectar que había tres grandes problemas.

Para poder hacer un proyecto en donde se resolvieran en conjunto estos tres problemas se decidió crear un equipo de trabajo el cual tendría como objetivo el plantear soluciones específicas sobre la problemática que se había detectado en la empresa.

El equipo se conformó por 10 personas de las cuales Yo era el líder y se contó con un grupo de Staff. Una vez que se realizaron los diagnósticos preliminares se tomó la decisión de visualizar los tres problemas en una sola vertiente y en un solo sentido para de esta forma ir resolviendo los problemas alternos.

El proyecto se realizaría para hacer una:

REESTRUCTURACIÓN EN LA ALTA DIRECCIÓN PARA MEJORAR LAS ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL CORPORATIVO GRUPO EJECUTIVO SOHNOS S.C

3.1.1 Diagnostico

Durante el accionar de la empresa existían objetivos, misión, y una visión de la empresa, la empresa contaba con una estructura organizacional, la cual jerarquizaba, los puestos y las cadenas de mando, el problema de la empresa en este rubro era que todos estos puntos no estaban bien diseñados y establecidos.

El equipo de trabajo después de realizar un diagnóstico preliminar determinó que los problemas que se detectaron en la empresa se clasificarán de la siguiente manera:

- A.- FALTA DE UNA CADENA DE MANDO
- B.- ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL
- C.- FALTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE EXPANSIÓN

Todos estos problemas tuvieron un origen, y la falta de atención para resolverlos en su momento originó que estos fueran creciendo sin ningún control.

De tal forma el equipo de trabajo observó que el problema se originaba en la alta gerencia y de ahí se partió para estructurar nuevas alternativas de solución las cuales veremos detalladamente en el desarrollo del caso.

El equipo de trabajo definió para la asamblea general de forma concisa los problemas de la siguiente forma:

A.- Falta de una cadena de mando

En la empresa la falta del diseño de una estructura organizacional origino que con la evolución de la propia empresa a través de los años , los elementos de la misma se vieran confundidos. Como cuales deberían ser sus funciones de los empleados y cuales deberían ser los procesos para resolver algún problema determinado. De tal forma que la carencia de una estructura organizacional diseñada en la jerarquización de funciones origino un serio problema para la solución de negocios.

B.- Estrategia organizacional

La empresa tenía una estrategia de desarrollo empresarial poco entendible y carente de la visión de desarrollo, la cual se consideraba como la estrategia global de la empresa, durante muchos años esta estrategia sirvió como un punto de arranque para los elementos de la empresa, pero con la evolución de la empresa esta estrategia se volvió completamente obsoleta de tal forma que la aplicación de la misma en los tiempos de expansión y desarrollo originaba fuertes problemas con los clientes, en el diagnóstico nos dimos cuenta que esta problemática arrojaba 2 diferentes anomalías.

1.- La desviación de información (ya que ésta no se sabía a quien o a quiénes debería de llegar) para poder eficientar los conocimientos de la gente involucrada dentro de la empresa para así resolver el problema con menos tiempo y con mayor calidad.

2.- La falta de una estrategia también provocó un total desorden en las representaciones regionales ya que éstas trabajaban solo en base a los asuntos que tenían y como no existía una estrategia general de la organización sucedía un problema muy grave el cual era la falta de resultados en tiempo y en calidad, y esto originaba el abandono de los clientes.

C.-Falta de un plan estratégico de expansión.

Uno de los principales problemas que tuvo la empresa fue el tener un crecimiento muy acelerado. La empresa en ningún momento se detuvo a planear como tendría que ser la empresa si seguía creciendo, como plantearían nuevas estrategias tanto para el factor humano de la empresa así como en las operaciones, en la administración etc.. La empresa NO tenía un plan estratégico o plan maestro en donde se observara como se vería la empresa en el futuro. La falta de este tipo de estrategia de crecimiento origino que los elementos de la empresa No supieran como dirigirse dentro de la misma.

De tal forma que el no contar con un plan de expansión bien determinado, originó en la empresa un descontrol al momento de su crecimiento y desarrollo.

3.2 Presentación de alternativas de solución.

Como se ha podido visualizar hasta este punto la carencia de planes y programas de acción para desarrollar una estructura organizacional no existían en la empresa y esto era responsabilidad directa de la alta dirección, de tal forma que en su momento se designo a nuestro equipo de trabajo para hacer toda la reestructuración de la alta dirección.

Una vez que el equipo de trabajo recopiló toda la información necesaria para poder determinar los factores que influían en el accionar de los planes y programas se propusieron cuatro diferentes alternativas de solución al problema, estas soluciones contenían el desarrollo del plan así como la cronología del mismo y el costo que representaría para la empresa. El consejo de administración quería saber en estas propuestas diferentes características específicas y algo muy importante para ellos era el impacto que tendría en la gente y en los clientes ese cambio.

Con estas condicionantes se propusieron las siguientes alternativas:

Alternativa de solución 1:

Se presentó una propuesta de un nuevo plan comercial la cuál fue realizada por nuestro equipo de trabajo en conjunto con el director comercial y el director de administrativo. , este plan comercial tenía como fundamento redistribuir los canales de comunicación entre la alta dirección el mando medio y el cliente , este plan tendría como prioridad realizar un vinculo entre la empresa y el cliente tan profundo que los clientes se interesarían en como se iba solucionando su problema, este nuevo plan comercial iba fincado en el desarrollo de una mejor estrategia de comunicación que propiciara el acercamiento de la alta dirección con los mandos medios esta comunicación pretendíamos que se diera en el momento en que el mando medio se encargara del desarrollo y solución del propio negocio.

Con este plan se tenía la intención de ir poco a poco cambiando la imagen de la alta dirección , primero con los mandos medios , ya que estos tendrían mas injerencia en la solución de problemas y segundo con los clientes , ya que estos podrían estar muy cerca del proceso de solución de su problema.

El tiempo que estimamos para implementar este nuevo plan era de 8 meses.

Alternativa de solución 2:

Elaboración de una detección de necesidades de la alta dirección, con esto se pretendía saber cuales eran las necesidades de la alta dirección, esto se haría mediante un procedimiento el cuál sería en base a un análisis FODA así como un proceso de CRM (Customer Relationship Management) que permitiera identificar las carencias y deficiencias que existieran en el manejo operativo de la empresa en la alta dirección y los mandos medios.

La determinación de necesidades de la alta dirección no arrojó información que nos permitiera identificar las deficiencias y cualidades de los miembros de la alta dirección.

Esto se haría mediante un análisis de las discrepancias entre los conocimientos y habilidades que tiene el ejecutivo en relación con los conocimientos y habilidades que debe poseer el ejecutivo entre los conocimientos, habilidades y actitudes que requiere el puesto.

Esta alternativa propone el dar un incremento sustancial en la capacitación de las personas en la alta dirección para que así elaboren mejores estrategias en aras de un beneficio para la empresa. La alta dirección esta integrada por el consejo de administración y los directores de área y divisionales que en total suman 15 ejecutivos más los gerentes los cuales están posicionados en una segunda línea jerárquica.

El tiempo estimado de implementación de esta alternativa era de 20 meses.

Alternativa de solución 3:

Para esta alternativa se propuso realizar un cambio en la forma de llevar los negocios y encomiendas de nuestros clientes basándose en generar un nuevo estilo de dirección, éste plan constaba de los siguientes elementos :

- Construir una competencia en el equipo ejecutivo que se estuviera abocando al cambio de estilo de dirección.
- Diseñar y hacer un conjunto de declaraciones para redefinir las prioridades de la empresa.
- Rediseñar nuevos procesos claves de negocio.
- Proporcionar nuevas herramientas, basadas en la comunicación, para la administración y coordinación de los rangos ejecutivos y gerenciales de la compañía.

El tiempo estimado de implementación para esta alternativa era de 16 meses

Alternativa de solución 4:

Se propuso un plan para rediseñar toda la estructura organizacional y de negocios dentro de la empresa utilizando nuevos procedimientos y metodologías que indicaran específicamente los objetivos y metas a lograr de la empresa.

Esté plan se desarrollaría utilizando como base el proceso administrativo de planeación, organización, dirección y control.

Durante el desarrollo de esta alternativa se pretendía resolver el modo operativo de la empresa en la conclusión de negocios así como lograr encontrar el equilibrio entre las áreas y departamentos de la empresa.

El tiempo estimado de implementación para está alternativa era de 18 meses

3.3 Selección de la alternativa de solución

El Consejo de administración de la empresa se reunió para analizar las propuestas de solución, para realizar esto se estableció un comité que se encargaría de definir cual sería la alternativa de solución mas viable.

Una vez que se designó al comité, éste tendría la responsabilidad de decidir cual era la solución mas viable. Para hacer esto el comité desarrolló cinco cuestionamientos.

1. ¿Cuál es el costo -beneficio?
2. ¿Cómo va impactar en nuestros clientes ?
3. ¿Cómo va a impactar en la empresa?
4. ¿En cuanto tiempo se implantaría?
5. ¿Cuándo se verían los resultados?

Una vez establecidos los cuestionamientos se paso a estudiar a cada una de las alternativas de solución determinando que la propuesta numero cuatro sería la elegida para desarrollarse en la empresa.

Especificaciones de la alternativa numero cuatro:

Nombre: Proyecto ARIES

Tiempo: 18 meses

Costo: Confidencial

Etapas: Cuatro fases

3.4 Implantación de la alternativa de solución

Punto de vista de la sociedad sobre la empresa.

Las corporaciones empresariales modernas se han convertido en una fuente importante de poder e influencia en la vida cotidiana. En los últimos 100 años, las corporaciones se han convertido en no sólo la institución económica más importante, sino además una fuerza vital para el cambio social. Aunque el sector empresarial es generalmente considerado como políticamente conservador, en muchos sentidos es una de las fuerzas más radicales en la sociedad, la corporación se ha convertido en el medio predominante para la transformación de la ciencia y la tecnología en bienes y servicios económicamente útiles, al cumplir con este rol económico, la corporación ha impulsado cambios sociales significativos.

Las encuestas de opinión pública realizada durante la década de los 60's directamente en las empresas de la industria de consultoría sugerían un alto grado de aceptación pública, la gente consideraba a estas empresas favorables por sus logros en cuanto a ofrecer bienes y servicios y con ello fortalecer la economía al ofrecer empleos y buenos salarios. Sin embargo se tienen indicios de algunas concepciones equivocadas. La gente estaba satisfecha con la producción económica y el funcionamiento del sistema empresarial, pero había una creciente preocupación sobre las consecuencias sociales de las actividades corporativas.

3.4.1 Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

El concepto de responsabilidad social corporativa (RSC) nació del cambio del modelo corporativo predominantemente económico a un modelo socio económico más amplio, el modelo económico daba más interés a la producción, el aprovechamiento de los recursos, los intereses individuales, un rol menor para el gobierno y un punto de vista general de las empresas como un sistema cerrado, en contraste, el modelo socio económico con la calidad general de vida, la conservación de los recursos, los intereses comunitarios, una participación activa del gobierno y un punto de vista de las empresas como un sistema abierto.

Lo primero que se hizo en el proyecto para reestructurar la empresa fue redefinir su misión. Para realizar esto se inició con una investigación por medio de entrevistas con cada uno de los ejecutivos que integraban la alta dirección de la empresa esto para saber cual era su comportamiento con respecto a la empresa, en el sentido de que tanto esperaban de la empresa y que estaban dispuestos a hacer por ella.

Después de realizar varias entrevistas el proyecto arrojó la información de que la mayoría de los ejecutivos buscaban en la empresa un medio para hacer dinero, por otro lado las personas jóvenes de la empresa tanto en México como en el interior estaban realmente convencidos de que la mejor forma de hacer dinero era siendo parte de una gran empresa.

Los ejecutivos jóvenes de la empresa estaban convencidos de que la empresa sería su futuro, y la veían como parte fundamental en su desarrollo profesional y humano ya que visualizaban en ella un posible desarrollo profesional rápido e importante.

La implantación del proyecto Aries se realizó en cuatro fases empezando por la planeación seguidas de la organización, la dirección y por último el control.

Estas fases tienen las bases del proceso administrativo, y en cada una de ellas se explica la forma en la que se fue implantando el nuevo modelo.

3.5 DESARROLLO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

3.5.1 Planeación

La planeación es el proceso de determinar objetivos y definir la mejor manera para alcanzarlos, se ocupa de los medios de como se debe hacer y de los fines, que es lo que se tiene que hacer la planeación puede ser formal o informal.

La propuesta de desarrollo para la nueva empresa se hizo con base en una planeación formal, ya que en ella se contemplan objetivos específicos, los cuales estarán por escrito y disponibles para todos los miembros de la empresa.

La intención de hacer una nueva estructura organizacional así como una planeación estratégica y prospectiva en varias vertientes de la empresa tenía como intención fijar estándares de calidad , mejorar la comunicación con los clientes , mejoramiento del servicio y facilitar el control.

La alta dirección de acuerdo a este nuevo proyecto debía crear una nueva imagen la cuál podría hacer que la empresa se distinguiera entre las demás empresas y hacia el interior de la misma con su personal, el crear esta nueva imagen consistiría en valorar el posicionamiento de la empresa en el mercado ,por medio de entrevistas y encuestas , así como focus group, estos elementos podrían dar un panorama más específico sobre como los clientes nos veían, y sobre esa información iniciar los cambios.

Para poder realizar un cambio estructural importante en la alta dirección se tenían que tomar acciones que indicaran eso , de tal forma que en proyecto se proponía modificar la Filosofía y al hacerlo crear una nueva lo mismo sucedería con la misión , al realizar esto se podría establecer nuevas metas y objetivos que inducirán a un verdadero cambio en la empresa.

3.5.1.1 Filosofía

Para poder determinar la filosofía de la empresa se realizaron platicas con los altos ejecutivos así como con todo el personal de la empresa esto con la intención de saber cuales eran sus convicciones, sus valores, sus aspiraciones y prioridades.

Para poder desarrollar una filosofía empresarial se tuvieron que contemplar dos aspectos muy importantes.

a) Lo que correspondía a la forma de actuar y de pensar de la empresa en un pasado, la cual había desarrollado un sistema de valores poco arraigado entre el personal de la empresa.

b) Los aspectos que conciernen al futuro, o sea la forma en la cual quería que la nueva empresa actuara para así tomar las decisiones y orientar los criterios hacia una Filosofía Empresarial.

Una vez que se analizaron estos 2 aspectos se tenía que desarrollar la filosofía, para lograr esto se tenían que hacer ciertos cuestionamientos sobre la empresa.

¿Quiénes éramos?. La Empresa era una organización con poco más de 20 años de experiencia, en el ramo de servicios a clientes, la cual estaba bien posicionada dentro de su mercado, era una empresa sólida con grandes expectativas de expansión que a lo largo de su existencia se había logrado ganar la confianza de sus clientes en base a la honestidad, la calidad y la amistad que había ofrecido en sus servicios.

¿En qué negocio estábamos? La Empresa en estos momentos se definía como una empresa de consultaría de Negocios.

¿A dónde íbamos? Se tiene en mente el ir hacia una consolidación en el mercado de empresas consultoras de negocios, por medio de la calidad y atención a los clientes buscando la excelencia.

¿Para qué existíamos?. La Empresa existía para poder realizar las metas, objetivos, sueños personales y grupales de todos y cada uno de los integrantes de la empresa.

¿Cuál era su finalidad ultima?. La finalidad última de la empresa es el bienestar personal de los integrantes de la organización, así como una contribución a la sociedad.

¿Qué la distinguía de otras empresas? La honestidad del personal para con nuestros clientes y para la empresa.

Después de haber contestado todas estas preguntas y haber analizado el pasado y presente se determino que la nueva Filosofía de la Empresa sería:

“Obtener un bienestar grupal en base a la calidad del servicio ,unión, lealtad, capacidad y conocimiento para consolidar a la empresa como un importante medio de desarrollo para sus integrantes y clientes.”

3.5.1.2 Misión

Para poder determinar la misión, primeramente se tenía que hacer una evaluación de que era lo que quería y necesitaba la empresa.

La misión tiene que dar una respuesta sobre la dirección y definición de la empresa, que le de un significado y sentido al trabajo de todos, orientando al personal sobre los límites de lo que se debe hacer o no, a su vez tendrá que generar entusiasmo, compromiso y orgullo, así como representar un desafío para los integrantes de la empresa.

Formular una misión para el CORPORATIVO G.E. SOHNOS tiene como finalidad conseguir el compromiso y lealtad de los socios, directivos y empleados, así mismo para crear un sentido de confianza y cooperación entre todas las personas que participaban en la empresa.

Para realizar esto se entrevisto a los altos ejecutivos de la empresa ya que ellos deben de entender cual era la esencia de la empresa.

De tal forma que la misión para la empresa quedó así:

“CORPORATIVO G.E. SOHNOS es una empresa consultora de negocios que tiene como prioridad lograr por medio de la tecnología que maneja un servicio profesional e integral altamente competitivo en la asesoría y asistencia empresarial.

Debido a que el bienestar económico es esencial para el desarrollo de nuestra sociedad, nos evaluamos nosotros mismos en la medida en que contribuimos al desarrollo económico; creemos en nuestra efectividad para servir a nuestros clientes y creemos que estamos contribuyendo al bienestar económico de la sociedad en base a la capacidad, honestidad y calidad en el servicio que ofrece la empresa.”

3.5.1.3 Metas de la organización.

Metas a corto plazo

La primer meta de la empresa a corto plazo es la de no afectar a los clientes con el proceso de cambio que se estaba desarrollando ya que en ocasiones el cliente no entendía que la empresa estaba cambiando y el proceso de solución de su negocio se retrasaba y esto originaba molestia y enfado del cliente y en ocasiones hasta la partida del mismo..

Para lograr esto cada uno de los ejecutivos tenía que concentrarse en hacer ver a los clientes el proceso de desarrollo que se estaba implantando y que esté cambio es en beneficio directo de los clientes.

El tiempo estimado para una meta de corto plazo la determinamos de 60 días.

Hacerle ver a cada equipo de trabajo el cambio que se estaba gestando en cada área para integrar a las personas de menor rango convenciéndolos de la filosofía y la misión.

Metas a mediano plazo

El tiempo estimado par una meta a mediano plazo la determinamos de 5 meses.

Las 4 metas a mediano plazo que se determinaron fueron:

1. Establecer el cambio en la alta dirección como un cambio estructural positivo para el desarrollo y evolución de la empresa.
2. Consolidar a los departamentos y áreas de cada ejecutivo de la alta dirección.
3. Incrementar las utilidades en algunas de la divisiones con base en el control de calidad en el servicio y en el control del presupuesto asignado.
4. Presentar un plan de expansión estructurado de cada división y en el cuál se pueda observar como son los presupuestos y estimados de ventas .

- **Metas a largo plazo**

Tiempo estimado de una meta a largo plazo 12 a 16 meses

Las metas a largo plazo eran las siguientes:

1. Consolidar la nueva imagen que se genere .
2. Ser una área comprometida con el bienestar de las personas que la integran.
3. Tener una empresa en donde todos sus ejecutivos estén comprometidos con la misión y filosofía
4. Ser una empresa que sea considerada honesta y con una calidad en el servicio altamente competitiva.

3.5.1.4 Objetivos de la alta dirección

Objetivos de la alta dirección

1. Rentabilidad.- Este objetivo lo planteó desde el punto de vista de que si la empresa no es productiva en tres o cinco años, no vale la pena continuar con el proyecto, o bien hay que replantear las metas y estrategias.
2. Crecimiento.- Este objetivo debe de ir de acuerdo a los ingresos totales, al número de empleados, y al conocimiento del mercado. Hasta antes del inicio de este proyecto la empresa tenía un crecimiento sostenido del 14% anual, este rango ha seguido y en el último cuatrienio a tenido una disminución gradual del 3% al 6%
3. Participación en el Mercado.- Aquí se definió el tiempo estimado que le iba a tomar a la empresa lograr tener un porcentaje mayor de participación de mercado de acuerdo a las ventas totales del sector al que pertenecemos.
4. Bienestar de los Empleados.- El objetivo de esto era que la gente que estaba con nosotros tuviera la satisfacción, y la seguridad laboral que buscaba, al ser parte de la empresa.
5. Calidad del Servicio.- El compromiso con la excelencia del servicio final realizado por la empresa.

3.5.1.5 Objetivos divisionales

1. Diversificación.- Cada división tenía que lograr un desplazamiento hacia nuevos mercados, así como buscar la forma más adecuada, para que interactuaran las demás divisiones.

2. Autonomía.- Cada división tendrá la libertad de actuar y tomar la decisión que mejor conviniera tanto para ellos como para la empresa, la capacidad de ser creativos y de aterrizar todas las ideas que de estas emanar.

3. Rentables.- Que la división logre por si sola, en un periodo no mayor a 2 años ser autorentable, esto es que gracias a la creación, desarrollo y seguimiento de cada asunto encomendado la división sea autosuficiente, y además aportara un porcentaje de utilidad a la empresa.

4. Eficiencia.- Esté objetivo es de suma importancia para cualquier división ya que la habilidad para convertir un servicio altamente competitivo al precio más bajo, atraerá por consecuencia, recursos para la empresa.

3.5.1.6 Objetivos individuales

Los objetivos específicos de desempeño del personal irían de acuerdo al trabajo asignado. Lo más importante dentro del nuevo proyecto, es que la gente se encontrara en buenas condiciones, tanto en recursos materiales, humanos y económicos

Los objetivos específicos, después de un sondeo con varia gente que labora en la empresa fueron los siguientes:

1. Contribuir para que su división creciera.
2. Contribuir para que la Organización creciera.
3. Participación de ideas y decisiones en proyectos.
4. Desarrollo en la empresa bienestar económico.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.5.2 Planeación estratégica y operativa de la nueva dirección.

La estrategia la podríamos determinar como un plan de acción conscientemente predeterminado.

El desarrollo de la planeación estratégica la hice en base al análisis de la organización y debido a que era de suma importancia el contar con un plan estratégico, de tal forma que se tomo como base el proceso más común de planeación estratégica el cual consta de 6(seis) pasos, los cuales durante su desarrollo sirvieron para poder realizar dicho plan.

Una vez que se definió la MISIÓN y los OBJETIVOS que en el proceso antes descrito corresponden a los pasos uno y dos el equipo se abocó a los siguientes cuatros pasos.

3.5.2.1 Análisis de los recursos de la Empresa.

Recursos Humanos.- Los recursos humanos con los que cuenta CORPORATIVO G. E. SOHNOS, CS. son básicamente de gente joven preparada, que es ayudada por personas de experiencia en cada una de las áreas o divisiones de la empresa, lo que se propuso es que estos recursos fueran mejor definidos y que se buscara dentro de la empresa a las personas mejor capacitadas para ocupar los puestos que esta requiriera, y esto se puede lograr de acuerdo a una evaluación de las aptitudes y de la actitud de cada persona. Ya que lo que se busco es que la organización contara con personas jóvenes y entusiastas lideradas por personas de experiencia.

La ventaja comparativa que debe tener el CORPORATIVO es que en un tiempo no muy lejano la gente joven estará a cargo de la empresa, y a su vez seguirá habiendo jóvenes, lo que producirá ideas y proyectos frescos e innovadores, lo que redondeara en resultados para la empresa.

El punto débil de nuestros Recursos Humanos era tener una cantidad importante de jóvenes lo que generaba varios errores, y tropiezos constantes, si la aplicación de los jóvenes no es la adecuada. A su vez la organización podría entrar en una visión poco seria para algún tipo de cliente conservador.

Recursos Financieros. Los recursos financieros con los que contaba la empresa, cubrían los gastos fijos de los proyectos de cada división, las presentaciones, y los gastos variables.

Como cualquier empresa que inicia los gastos se iban haciendo cada vez mayores, con el proyecto se pretendía contemplar y sufragar cuando menos el 80% de los gastos extras generados.

La ventaja comparativa que se pretendía es que el CORPORATIVO contará siempre con recursos financieros sanos y que la organización trabajara siempre con números negros, y contará con un fondo de reserva.

La debilidad que tenía la empresa con los recursos financieros, es que no están siendo los suficientes, esto es que en ese momento no se lograban cubrir los gastos fijos de la empresa, y con esto el punto de equilibrio no se estaba alcanzando, lo que provocaba severos problemas.

Recursos Físicos: Los Recursos físicos con los que cuenta CORPORATIVO G.E SOHNOS satisfacían en un 80% las necesidades de la empresa, estos recursos aportaban las herramientas necesarias para que el personal desarrollara su trabajo satisfactoriamente, la propuesta fue incrementar gradualmente los recursos físicos a un 85% en los siguientes 7 meses, a un 90% en los siguientes 15 meses y llegar a una capacidad de recursos físicos de un 100% en los siguientes 3 años.

La ventaja que teníamos con respecto a otras empresas de nuestro ramo, era que gracias a nuestros recursos físicos, podríamos abarcar una cantidad importante de territorio nacional, lo que nos ayudaría tener más negocios.

El punto débil de estos recursos sería el no tener el suficiente equipo o recursos físicos para brindarles a nuestro personal la ayuda necesaria para que cumpliera con el trabajo encomendado y a su vez con las expectativas esperadas.

3.5.2.2 Análisis del entorno

El analizar el ambiente externo de la empresa nos ayudo a identificar los diversos factores Políticos, Sociales, Económicos y de Mercado que incidían en la empresa, el desarrollar diferentes tipos de escenarios para suponer como seria el futuro de la empresa nos ayudó a contemplar las diferentes situaciones externas que influyeron en el desarrollo de la empresa.

En el sector donde la empresa se quiere desenvolver un análisis de las situaciones Económicas y Políticas era muy importante, por lo siguiente:

Económico: La situación que pueda prevalecer en el País económicamente hablando sería trascendental para la empresa ya que en la medida en que el País estuviera por un buen rumbo, las compañías, tendrían más oportunidades de crecer, como de crear nuevas organizaciones y a su vez podrían destinar mejor sus recursos para la creación de nuevos proyectos etc., Esto nos beneficia ya que la empresa se dedica a dar la asesoría. y consultoría de negocios.

Político: La situación Política que impere en el País será un factor de estabilidad que permita a las empresas, invertir en proyectos, sin tener el temor de perder la inversión.

La estabilidad Política que pueda ofrecer el gobierno actual o los que vengan, será crucial para el desarrollo de cualquier Empresa. El beneficio del CORPORATIVO es que esté podrá ayudar en el desarrollo de las empresas en base a los servicios que ofrece.

3.5.2.3 Oportunidades y Riesgos

Una vez que se determino en que mercado se quería situar a la empresa se analizaron los factores externos e internos se determinaron las oportunidades y riesgos a los que se podría enfrentar la empresa.

Oportunidades

Las oportunidades que se visualizaron para realizar el proyecto para el corporativo fueron bastantes, primero, se pensó que el concepto de empresas integradoras era de cierta forma nuevo, así que si la empresa adoptaba esta forma de presentarse al mercado de primera instancia sería de gran importancia ya que no existían muchas empresas que ofertaban un servicio como empresas integradoras. La empresa que se dedicaba a la asesoría y asistencia en cualquier negocio de forma integral podía posicionarse a un precio competitivo en

un mercado altamente competitivo y con esto hacernos de un porcentaje del mercado.

De tal forma que esta oportunidad, la vimos cuando varios de los clientes esperaban respuestas a otras inquietudes sobre sus negocios.

Otra de las oportunidades que se vieron es la poca calidad y seriedad con que se manejaban varias de las empresas de nuestra competencia directa, entonces pensábamos que si manejamos bien el concepto de "CALIDAD TOTAL", podríamos captar más clientes.

Actualmente veo otra oportunidad y es la de abrir nuestro espacio de mercado enfrentándonos a la posibilidad de expandirnos a nivel internacional y crear nuevas áreas con nuevas opciones de captación de negocios.

Riesgos

Uno de los principales riesgos que tiene el proyecto era el medio ambiente, ya que esté podría causar problemas con la confianza de las personas que emprendiéramos la aventura de crecer con una empresa. El riesgo aumentaba cuando el mercado, al cual pertenecíamos era poco estable, ya que la economía que imperaba en esos momentos para todas empresas no era lo activo que todos quisiéramos.

Otro riesgo importante era posible inestabilidad Política, Económica y Social que se vivía nuestro País, ya que en gran medida la empresa requiere que estos factores estén estables.

3.5.2.4 Instrumentación de estrategias alternas

Una vez que identificaron las oportunidades y los riesgos se buscaron nuevas alternativas que pudieran explotar estas situaciones de objetivos y metas, de ahí que se debía tener una estrategia a seguir, una vez que se escogió la estrategia esta se tenía que instrumentar, esto es plasmarla en papel para todas las personas integrantes de la organización, y que por medio de esto supieran que es lo que se proponía la organización, la estrategia se instrumenta mediante programas, políticas, planes a corto, mediano y largo plazo etc., todo lo que sea necesario para llevarla a cabo.

En el proyecto se propusieron dos alternativas o estrategias a seguir estas debían funcionar de forma paralela, primeramente había que implantar la estrategia de crecimiento, y tiempo después la de estabilización, tanto en la alta

dirección como en el resto de las divisiones en cierto momento estas dos estrategias trabajarían en conjunto y se empatarían con la estrategia principal.

La implementación de la estrategia de crecimiento la podemos entender de la siguiente forma:

Que en nuestro contexto crecimiento significa, aumentar el nivel de operaciones de la organización, medidas que produzcan más ingresos, más empleados, y una mayor participación en el mercado. El crecimiento se puede dar de forma directa o bien mediante fusiones con otras firmas, o con la diversificación.

El aumento de nivel de operaciones de la empresa, se considera se podrá incrementar al momento de aliarnos con otras organizaciones, ya que uno de los principales objetivos es que la empresa crezca, y que esta pueda funcionar como la empresa directriz de las demás y así poder incrementar el volumen de trabajo y de utilidades.

Para captar más ingresos, se implementó la estrategia de que todo negocio encomendado tendría que resolverse con la colaboración de por lo menos otra área del Corporativo, ya que de lo que se trata es de ofertar un servicio integral, así que cada división debía vender un servicio mas del Corporativo.

Para poder obtener mayor participación del mercado, se tenía que saber cuanto teníamos nosotros para después determinar una estrategia de captación de mercado.

Así que se investigo que pertenecíamos al 25% de empresas Industriales dedicadas al mismo tipo servicio, y que de ese 25% nosotros tendríamos menos del .5 % de ahí que se supiéramos de donde podíamos arrancar.

3.5.2.5 Establecimiento de la estrategia

La medida que se implantó para poder tener mayor participación de mercado en un inicio fue la de fusionarse con otras empresas que tuvieran un porcentaje del mercado para que así la empresa pudiese ir ganando participación de mercado.

Al realizar esto el control de la empresa se fue perdiendo.

En el proyecto se consideraba que en los siguientes dos años se captaría un 50% mas de mercado que el que se tenía.

Una vez que se implanto esta estrategia y arrojó los resultados esperados, se debía realizar otra estrategia alterna, para que la empresa no se saliera de control, como había ocurrido con la antecesora, así que se estructuró una estrategia, la cual serviría de guía cuando se suscitaran problemas con la expansión de algunas de las firmas, y que a su vez, esta estrategia ayudará a tener más fuerza en cada división.

La Estrategia que se propuso los teóricos la llaman de "ESTABILIDAD" Esta estrategia se caracteriza por la ausencia de cambios significativos, en esta estrategia se sigue sirviendo a los mismos clientes ofreciendo el mismo servicio, manteniendo el nivel pasado de rendimiento.

Esta estrategia pasándola al proyecto se debía implementar de la siguiente forma: Había algunas divisiones que por sí solas ya no era tan importante que crecieran, Como era la división Jurídica y la Contable, lo importante era que estas divisiones dieran un soporte, en cuanto asesoría se refiere a las demás divisiones, esta estrategia se implementó específicamente para las divisiones Jurídica y Contable, estas divisiones habían logrado colocarse en un buen lugar en la mente de los clientes, ofreciéndoles el mismo servicio de calidad más las otras opciones que ofrecía el Corporativo, estas dos divisiones necesitaban tener estabilidad para poder ofrecer un mejor servicio, estas divisiones habían crecido, de tal forma que es importante estabilizarlas, la forma de como lo harían según nuestra propuesta era dejando de recibir clientes nuevos, y que cada abogado no llevara más de 5 asuntos jurídicos y con esto tendríamos un control en la calidad para cada cliente además de especializarse en áreas de desarrollo específicas que en el caso de la división Jurídica eran Materia Fiscal, Agraria, Corporativa y Civil y para el caso de la división de Contabilidad era en Administración fiscal para PYMES y auditoría.

3.5.3 ORGANIZACIÓN

3.5.3.1 La nueva unidad de mando

La unidad de mando se refiere a la forma en la que se va a dividir una empresa estructuralmente para poder controlar y evaluar mejor a las personas subordinadas y para que estas arrojen los resultados esperados.

En la propuesta para el nuevo Corporativo la unidad de Mando debía ser mas sencilla ya que esta se daría solo en cuatro niveles Jerárquicos que serían un Presidente que como función tiene la de dirigir y evaluar los resultados de sus dos Vicepresidentes; a su vez estas 2 personas ayudan a un Director General, después se proponen a tres directores administrativos los cuales tendrán a su cargo tres divisiones cada uno y otro mas tendrá a cargo las representaciones.

3.5.3.2 División del trabajo

La propuesta de división del trabajo ha sido un factor de suma importancia ya que para mí la división de trabajo es una fuente interminable de productividad, la especialización que requerimos para ofertar nuestros servicios es indispensable, el poder dividir el trabajo, así como las responsabilidades que esto conlleva, debe arrojar mayor productividad.

La propuesta solicitaba cada área dividiera su trabajo en forma particular pero a su vez el responsable de cada área debería de dar resultados al Corporativo (Junta Administrativa), la propuesta es dividir el trabajo, en una forma horizontal por medio de Divisiones (áreas) y que todas estas interactúen para poder ofrecer un servicio de alta calidad, a un precio muy competitivo.

3.5.3.3 Departamentalización

La división del trabajo creará especialistas que requieran coordinación. Esta coordinación se facilita al poner juntos a especialistas en Departamentos bajo la dirección de tres administradores.

En el nuevo Corporativo, se crean tres nuevos puestos los cuales tenían como función el coordinar a las diferentes divisiones .

En el Corporativo cada servicio sería agrupado de forma autónoma (sustentada por una empresa) y la cual contaba con sus propias políticas, así como una cartera de servicios y/o productos.

La Departamentalización en el Corporativo se realizara de acuerdo a las necesidades de la misma empresa así como a la de nuestros clientes, los cuales esperan más de nosotros en cuanto a gama de servicios.

3.5.3.4 Estructura divisional

En el Corporativo cada división deberá ser autónoma, con un director de división el cual será el responsable del desempeño y mantendrá una completa autoridad en la toma de decisiones estratégica y operativa.

En el proyecto se propuso que existiera una oficina central que regulara y otorgara servicios de apoyo a las diferentes divisiones, así como a las representaciones y esta deberá ser la que diga los lineamientos, estos apoyos deberían incluir servicios financieros, legales, fiscales, además la oficina central deberá actuar como un supervisor externo.

Las divisiones, por tanto serían autónomas dentro de los parámetros que establece el Corporativo.

Las ventajas que se buscan con este tipo de estructura eran los resultados finales, los Directores tendrían la entera responsabilidad de la calidad de su servicio en su división. Esta situación era favorable en el sentido de que al hacer esto los ejecutivos se iban capacitando mejor y el desarrollo de altos ejecutivos se podría dar mejor en la organización, ya que la responsabilidad e independencia individual les daría la oportunidad de dirigir una compañía completa con sus frustraciones y satisfacciones.

3.5.3.5 Organización de los recursos humanos.

Para la organización de los Recursos Humanos en el nuevo proyecto la estrategia era de que cada empresa que se llegue a integrar al Corporativo debería tener sus propias políticas y procedimientos la intención del Corporativo es únicamente reclutar a gente para las divisiones jurídica y administrativa.

Reclutamiento, para este punto propongo que se fuera directamente a las Universidades Privadas y se solicitara a servicios escolares una media de 15 jóvenes con promedio de 8.5 o más, una vez que se nos diera el Corporativo les propondría integrarse a la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Selección: Una vez que se tuvieron a los jóvenes será preciso evaluarlos para pronosticar cuales tendrán éxito si se les contrataba, esto se haría en base a pruebas entrevistas y otros.

Orientación: Esta actividad será básicamente para ayudar a los nuevos empleados a que se adaptaran lo más pronto posible a su nuevo trabajo y a su vez para que comprendieran que es lo que busca la organización de él.

Capacitación: Esta actividad se empezó a dar a partir del 1er. día que entra la persona ya que inmediatamente se le deberán dar responsabilidades y un plan de trabajo a un tiempo determinado de entrega para que esta persona empiece a entrar al ritmo de la organización.

3.5.4 DIRECCIÓN

"Dirigir es conducir el talento y el esfuerzo de los demás para conseguir el logro de los resultados esperados, influir sobre su desempeño, coordinar su esfuerzo individual y de equipo."¹

3.5.4.1 Comportamiento organizacional.

Un grupo se define como dos o más individuos, intelectuales e interdependientes, que se unen para lograr objetivos particulares, a su vez cuando los individuos se unen hay dos tipos de grupos los formales y los informales.

Durante el proyecto se implementó un modelo en el cual se pudo medir la actitud de los altos ejecutivos dentro de la alta dirección ya que se estaba convencido de que en la medida en que el grupo estuviera animicamente bien, los resultados tendrian que venir por si solos, ya que el trabajo continuo y dedicado por fuerza arroja resultados positivos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¹Michel Porter Fundamentos de Marketing Prentice Hall 1994 pag. 26

3.5.4.2 Comunicación interpersonal dentro de la alta dirección.

La Comunicación Interpersonal, se entiende que se realiza entre personas, dentro o fuera de una organización.

En la empresa la Comunicación Interpersonal nos había ocasionado muchos problemas desde un principio ya que las personas piensan que sus ideas y argumentos eran los únicos, esto estaba muy mal ya que siempre se tenía que estar abierto a escuchar nuevas perspectivas, lo que se desarrolló durante el proyecto como regla en la alta dirección era una comunicación escrita, ya que la oral no había funcionado, y por medio de la información escrita, se podría tener un respaldo, más aun cuando se firmaba de recibido.

Esté tipo de comunicación podía servir por un tiempo el problema es que podía originar "cuellos de botella" dentro de la alta dirección y por consiguiente en toda la empresa, para resolver este conflicto, se hizo lo siguiente.

En los niveles medios y bajos la comunicación era por escrito, ya sea para pedir permisos o autorizaciones etc., y para los niveles altos bastaba con decirlo verbalmente, para que se iniciara el proceso, aunque se pedirá posteriormente un respaldo por escrito para que no hubiera problemas de interferencia en la comunicación.

Esto es que por ejemplo si en la División de Sistemas un responsable de área quería iniciar una gestión para algún negocio o cualquier otra situación, esté debía de pedir por escrito, la autorización para realizar la actividad. Otro ejemplo sería el permiso para faltar un día a sus labores, los empleados de un nivel bajo deberán de hacerlo por escrito, y la autorización ya dependería directamente de su jefe inmediato.

Para la comunicación en los niveles superiores, (Alta dirección) bastaba con transmitirla oralmente. Aunque nunca se debía dejar al aire, siempre se respaldaría por escrito, lo que se intentaba con esto era agilizar el procedimiento para la iniciación y resolución del negocio encomendado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.5.4.3 Comunicación dentro de la empresa

La comunicación interpersonal aportaba los fundamentos necesarios para entender un tema más complejo como lo es la comunicación organizacional, para poder tener una buena comunicación, era importante entender el proceso de comunicación organizacional, la forma más explícita sería diferenciándolo entre la comunicación formal e informal.

La comunicación organizacional puede fluir en dirección vertical o lateral, y a su vez estas pueden ser en forma ascendente, descendente y horizontalmente.

En la propuesta de desarrollo se pretendió que la información se diera tanto vertical como lateralmente, la organización de la comunicación debía fluir regularmente hacia abajo en la jerarquía de la autoridad, esta comunicación se utilizaba usualmente para informar, dirigir, coordinar y evaluar a los subordinados, así como para comunicar descripciones de puesto, las políticas y procedimientos de la empresa.

Se realizó de esta forma debido a que éste tipo de comunicación si no esta bien dirigida y controlada podía provocar problemas, estos pueden ser el impedimento de una transferencia eficiente y precisa de la información, o bien que un Director no tenga conocimiento de lo que esta sucediendo etc.

El proyecto contempló que la comunicación de la empresa fuera en todos los sentidos para que el flujo de la misma fuera rápida y eficaz pero no sin procurar tener un excelente control sobre la misma información.

3.5.4.4 Orientación del personal sobre el cambio

El cambio es una condicionante continua en cualquier empresa sea del giro que sea. lo importante es saber lidiar con él. La mejor manera de hacerlo es planificándolo, pero aun así nos podemos encontrar con la situación de un cambio inesperado, de tal forma que las organizaciones, para sobrevivir deben de adaptarse lo más pronto posible al cambio.

Hay diferentes factores que ocasionan el cambio, estos los podemos clasificar en Externos e Internos estos factores los vimos a detalle en las paginas 53 y 54.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El proyecto contemplaba eficientar todos los canales de comunicación para así poder crecer de una manera ordenada.

Primeramente había que analizar que factores externos afectan directamente y cuales indirectamente.

Hay varios factores externos que afectaban a la empresa uno de ellos son las Leyes y Resoluciones del Gobierno, esto afectaba directamente a la división jurídica, ya que constantemente se modifican o erogan leyes, las cuales benefician o perjudican al cliente, de tal forma que la avidez y apertura que se tenga al cambio constante es de real importancia para la organización.

Los cambios Económicos. Este factor afecta directamente a la organización, esto es que la empresa dependía en cierta medida que la situación económica del País estuviera por lo menos estable.

Los Cambios Políticos. Este factor afecta a la empresa en la medida de la incertidumbre que se generó en México, y en el extranjero referente a la posibilidad de invertir en México. y así como la poca seguridad Jurídica, que origino los cambios políticos.

La resistencia al cambio es inevitable ya que la mayoría de la gente odia cualquier cambio que no le traiga un provecho inmediato, la incertidumbre que vive una persona al saber que habrá cambios es muy fuerte, ya que no conoce lo nuevo, la incertidumbre se puede reflejar de varias formas en los empleados.

Una razón muy importante y la cual me causo grandes problemas es la declarada resistencia a una creencia de que el cambio es incompatible con la organización. Esto es que muchas de las personas que estaban en la organización no creían que el cambio pueda ser benéfico, y el apoyo no es el que se espera de ellos.

Para poder sobrellevar el cambio y realizarlo se crearon algunas alternativas, en cuanto a técnicas para mejorar el cambio. Estas se realizaron de la siguiente forma:

Personal Se tenía que sensibilizar a los altos ejecutivos, haciéndoles ver que el cambio era necesario para poder crecer, que la empresa necesitaba hacer este cambio, que podía ser difícil pero con trabajo arduo podía acapararse más mercado y por ende mayor captación de recursos económicos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Nuestra Estrategia es sensibilizar a las personas con la verdad y esta es básicamente; "Tenemos una oportunidad, y no podemos quedarnos sentados viéndola pasar, ¡Hay que Tomarla!"

3.5.4.5 Desarrollo de funciones y tareas en equipo

"El administrador que conduce el talento de los demás tiene que ser hábil para dirigir el trabajo individual y al mismo tiempo tener la destreza de crear, desarrollar y hacer participar a los individuos en equipos de trabajo."²

Las tareas que debía realizar un alto ejecutivo en la empresa eran:

- * Objetivo común y tareas aceptadas.
- * Número reducido de participantes
- * Organización
- * Unicidad y totalidad
- * Compromiso personal
- * Límites y disciplina
- * Presencia de un vínculo interpersonal
- * Convergencia de esfuerzos.
- * Aprovechamiento del conflicto.
- * Conciencia de la situación interna.

El trabajo en grupo en la alta dirección debe lograr conjuntamente dos resultados: El que las personas trabajen con un nivel de alta satisfacción y al mismo tiempo logren un alto rendimiento.

² Peter Drucker Administración Contemporánea 1994

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.5.5 CONTROL

3.5.5.1 Importancia del control y sus procesos

El control que debía haber en la empresa debía de ser de vital importancia ya que un mal control en cualquiera de las áreas o departamentos que estuviera a cargo de un alto ejecutivo podía causar problemas irreversibles.

Para que el control produzca lo que se quiere de él es necesario un proceso, y este proceso de control consta de tres pasos .

- A. Medición del desempeño real.
- B. Comparación del desempeño real con el estándar
- C. Acción Administrativa.

3.5.5.2 Sistema de control efectivo

El sistema de control que planteo en la nueva organización tiene que tener ciertas cualidades, las cuales podrán en su momento ser un punto importante para el control.

1. Exactitud.- Un sistema de control que genera información inexacta puede dar como resultado que la alta dirección no tome medidas cuando deba hacerlo.
2. Oportunidad.- Los controles deben llamar a tiempo la atención de la gente que administra, ya que la mejor información tiene poco valor si es caduca, por tanto un sistema efectivo de control debe proveer información oportuna.
3. Ahorro.- Un sistema de control debe ser razonable en términos económicos para operar; cualquier sistema de control tiene que justificar los beneficios que ofrece
4. Flexibilidad.- Los controles efectivos deben ser lo suficientemente flexibles para ajustarse a cambios adversos o para aprovechar nuevas oportunidades.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5. Inteligibilidad .- Si los administrativos y operativos no pueden entender los controles el valor de éstos es cuestionable.

6. Criterios Razonables.- Los estándares de control deben ser razonables, de quienes se espera que se cumplan, deben verlos como alcanzables, ya que de otra forma la motivación se esfuma y el control se vuelve ineficaz.

7. Colocación Estratégica.- Los administradores deben poner controles en aquellos factores que son estratégicos para el desempeño de la organización, los controles deben cubrir las actividades cruciales, operaciones y eventos dentro de la organización.

8. Sugerir Acciones Correctivas.- Un sistema efectivo de control no sólo indica cuando ocurre una desviación significativa del estándar sino también puede sugerir una acción correctiva.

Durante el desarrollo del proyecto se motivó a los altos ejecutivos, haciéndoles saber los puntos más importantes de cada una de estas cualidades, esto con la finalidad de que ellos mismos se dieran cuenta que tan importante es hacer las cosas bien y a la primera.

Para minimizar el riesgo de contingencias que se suscitaran tanto en la alta dirección como en la empresa se determinó un proyecto alternativo de control de procesos.

El cual se basó en los siguientes elementos:

1. Tamaño de la Organización.
2. Posición y nivel en la Organización
3. Grado de Descentralización
4. Cultura Organizacional
5. Importancia de la Actividad

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Estas cinco características sirven para saber donde estamos y que controles hay que usar para el control de la nueva organización mediante una responsabilidad de la alta dirección.

3.5.5.3 Control del comportamiento

El control de comportamiento que se tenía para con los altos ejecutivos, era de gran importancia, para el rendimiento global de la empresa, ya que estos eran, en los que se fincan los proyectos y esperanzas, para hacer crecer o crear una empresa, de tal forma que primeramente, si los altos ejecutivos no sabe explicar lo que quieren, difícilmente se alcanzarían los resultados deseados.

La identificación que tengan los empleados con la cultura organizacional originará un mejor aprovechamiento de los recursos.

Actualmente los altos ejecutivos de la empresa han logrado establecer un vínculo de comunicación con los objetivos que se buscan y el personal que trabaja directamente en su departamento . esto ha originado que la empresa obtenga avances muy importantes en cuanto a castración de mercado , hoy en día la empresa ha obtenido un incremento del 2% del mercado total.

3.5.5.4. Control financiero

El primer propósito de toda empresa de negocios es el de tener utilidades, al perseguir este objetivo. era necesario utilizar ciertas herramientas que ayudarán a tener un buen control financiero. ya que es esencial para el crecimiento .

Existen según teóricos y prácticos. cuatro instrumentos en los cuales nos podemos apoyar para tener un buen control financiero, estos son el presupuesto, los análisis financieros, auditorias, y el análisis costo-beneficio.

En el proyecto se propuso utilizar en mayor porcentaje los Instrumentos del presupuesto y el de costo-beneficio, no sin dejar de utilizar los otros.

Aunque en menor medida, se usaron auditorias internas, y análisis financieros , los cuales nos ofrecieron información relevante sobre el apalancamiento de la empresa y sobre diferentes activos de la misma.

Una buena situación financiera y un estricto control de gastos son herramientas fundamentales para que la empresa siga trabajando sin problemas.

El uso del análisis costo - beneficio expresa todos los beneficios relevantes que se acumulan de una actividad en el común denominador del dinero de manera que pueden ser sumados juntos y su costo ser sustraído.

3.5.5.5 Control de operaciones

La supervivencia de una organización depende en gran medida de su capacidad de producir eficaz y eficientemente bienes y servicios, por tanto es de suma importancia desarrollar técnicas de control para saber como van los procesos productivos de la organización.

Se propuso en el proyecto que hubiera un proceso de solución en cada uno de los asuntos que se refieran a la empresa, esté proceso debería ser de la siguiente forma.

1. Recepción del proyecto
2. Análisis del proyecto
3. Análisis de costo-beneficio del proyecto, para la empresa.
4. Contrato de prestación de servicios profesionales
5. Desarrollo del estudio del proyecto.
6. Desarrollo de estrategias de solución.
7. Elección de la mejor estrategia.
8. Presentación al cliente de la estrategia.
9. Desarrollo de la estrategia.
10. Contemplación de contingencias
11. Soluciones alternas.
12. Solución del problema
13. Pago de servicios profesionales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En la solución de un proyecto intervienen varias personas las cuales están coordinadas por un jefe inmediato y éste a su vez está coordinado por el ejecutivo responsable del proyecto.

Al hacer un proyecto como el anterior se debe involucrar a cuando menos dos divisiones de la empresa.

3.5.5.6 Control de servicio

Para tener un buen control se creó un método el cual sería la directriz a seguir en el procedimiento, de solución de proyectos, los pasos que se describieron antes son:

Un paso general de cuatro que se crearon para un plan maestro . El plan maestro se creó para poder filtrar y acceder a toda la información, para después coordinar y planear las necesidades materiales para cumplir las metas de la empresa.

El plan maestro consiste en tener una estrategia de crecimiento gradual y a la par ir cuidando cada uno de los objetivos que la empresa determino como son la ética en cada negocio encomendado, la alta calidad en el servicio , la honestidad para resolución de los negocios y la congruencia entre el servicio y una imagen innovadora y recta.

Por medio de este plan se podrá dar cuenta de como van los avances de la empresa en todas sus divisiones y con el personal.

3.5.5.7 Seguimiento

El seguimiento que se tenga en la evaluación del control no solo será una herramienta para alcanzar el éxito si no también para poder saber si vamos por buen camino, o si es necesario cambiarlo por el bien de la empresa , también el seguimiento que se le pueda dar a todo el proyecto en general será fundamental, ya que todos los medios y herramientas que se proponen deben de tener una continuidad para que logren llegar al objetivo para el que se crearon, a su vez el seguimiento que se le de a la planeación de la empresa será importante ya que no basta con estructurarla si no que es necesario ver como se va transformando la organización durante el proceso

CONCLUSIONES

Indudablemente cuando una organización utiliza el empirismo para llevar a cabo sus acciones de capacitación éstas en la mayoría de los casos no tienen resultados satisfactorios y se convierten en acciones aisladas y sin ningún provecho para la empresa.

El haber realizado una profunda estructuración de la alta dirección y por consiguiente de la empresa ha permitido a esta tener objetivos bien definidos, así como procedimientos claros que le han llevado a tener un plan de desarrollo bien estructurado y con las acciones necesarias para que se cumplan los objetivos de capacitación relacionados con las estrategias de la dirección.

Obviamente las acciones anteriores no fueron fáciles de llevarlas a cabo, por la resistencia al cambio y la monotonía en que han caído las operaciones normales de la empresa. Por ello fue importante convencer y negociar con la junta administrativa para que el plan de capacitación tuviera el decidido apoyo y autorización, cuestión que favoreció posteriormente para iniciar, un sistema de motivación e incentivos para tomar los cursos de capacitación y que estos fueran requisitos para obtener mejores puestos en la empresa y también fueran parte fundamental para el plan de carrera de la empresa.

La metodología para llevar a cabo un plan de acción es muy importante desde la detección de necesidades de la dirección que se debe de llevar en forma profesional a través de las diversas herramientas como son: la descripción de puestos, la evaluación del desempeño, el inventario de recursos humanos y las estrategias institucionales y del área que se deba tomar en consideración para llevar a cabo una excelente detección de necesidades de la alta dirección.

Espero que este trabajo siembre la inquietud en los profesionales de la administración y a los que quieran dedicarse a esto para que sus acciones estén orientadas a ser más objetivas y que siempre van a obtener más frutos, cuando su planeación y sus procesos dirigidos al desarrollo y mejoramiento de una empresa se organicen en forma técnica y profesional.

La metodología del desarrollo organizacional, sirvió de base para generar los espacios y prácticas que permitieron generar la sensibilidad en la gente para que aplicara cambios en su estilo de hacer negocio, programa que para el 2000 está en la segunda etapa de desarrollo dentro de la empresa.

Además de incorporarse herramientas a la metodología, que permitieron ir desarrollando la infraestructura para incrementar las habilidades y generar cambios significativos en el estilo directivo de las personas participantes.

Es conveniente mencionar que para provocar un cambio cultural sostenido en el estilo directivo, el compromiso total de los altos ejecutivos de primer nivel en la empresa, durante por lo menos tres años.

Desafortunadamente, esto es una de las barreras mas grandes con las que cuenta y que detienen el proceso, ya que provocan la incomodidad de los directivos al someterse a la disciplina de los programas. Por lo anterior, es usual que dichos programas se trunquen y se busquen nuevas formas de producir los resultados sin que se expongan dichos directivos. Lo que convierte al desarrollo organizacional en una herramienta de capacitación perdiendo todo su potencial en su utilización.

Cuando se utiliza cabalmente, se convierte en una herramienta fundamental para orientar la administración de las organizaciones a desarrollar estilos de dirección participativa en donde las personas tienen mayor ingerencia en las decisiones estratégicas . sentido de pertenencia y productividad. Haciendo que las personas que participan en la organización desarrollen una identidad colectiva, que les permite desarrollar competencias diferenciadas que las llevan, por un lado, a desarrollar liderazgo comercial y responder rápidamente a los cambios en el entorno, y por el otro, a mejorar la calidad de vida de las personas que participan en los programas de desarrollo organizacional, ya que generan habilidades de auto-desarrollo.

En los diferentes enfoques que se plantearon y revisaron sobre el desarrollo y el estilo de dirección, existen coincidencias que apoyan la interpretación del desarrollo de directores mediante procesos de entrenamiento, que explican que las habilidades de las personas se pueden desarrollar si se diseñan las prácticas que las fortalezcan y que el crecimiento del estilo gerencial está sujeto a la capacidad que tiene cada persona de ejercerlo, aún exponiéndose a situaciones difíciles que pongan a prueba su propio estilo.

En la medida que todas las personas involucradas en la dirección de las organizaciones conozcan la diversidad de alternativas para instrumentar el estilo, podrán elegir aquel modelo o enfoque que responda mejor a la estructura y manejo particular de su organización.

El saber plasmar en un proyecto los diferentes antecedentes históricos sobre las teorías administrativas e identificar cual es la mas adecuada de acuerdo a lo que la organización requiera es de suma importancia. Ya que al desarrollar un nuevo proyecto para una organización se deben de estudiar todos los antecedentes de la misma , para así determinar como podrían ser los problemas a los que se pudiera enfrentar el nuevo proyecto.

Pienso que el definir los objetivos y metas de una organización serán siempre las bases para que la misma organización crezca de la manera mas efectiva. A su vez el tener suficientes controles para realizar una buena y eficaz respuesta entre las expectativas será también trascendental para la organización. El contar con organigramas bien establecidos ayudarán en la adaptación e identificación de la gente con la misma organización.

Personalmente tengo la convicción de que mejorar la actividad administrativa en las organizaciones significara acrecentar los logros y resultados, así como enriquecer no solo los beneficios económicos , sino la competitividad de directivos empleados y trabajadores . Una mejor administración debe lograr acrecentar la calidad de vida de quienes trabajan por un objetivo común dentro de una organización.

Hasta el día de hoy , pienso que todos los cambios propuestos se han realizado y puedo decir que en su mayoría han sido muy bien aceptados , pero también debo decirlo que una parte del cambio no ha sido bien aceptada, en esté caso se tiene que hacer una nueva estrategia para que el cambio pueda ser mejor aceptado y así se obtengan con él los objetivos previstos

Al final de esté proyecto la finalidad y el propósito se cumplieron , los cuales eran simplemente los de mejorar a la organización , para que esta aportara mayores y mejores beneficios para todas las personas que la integran , y a su vez sentar mejores bases para su futuro crecimiento.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFÍA

1. Administración en las Organizaciones , Enfoque de Sistemas y Contingencias Fremont E. Kast/James E. Rosenweig ., Cuarta edición Mc.Graw Hill
2. Organización y Administración ., Gary Dresler Prentice - Hall Internacional
3. Fundamentos de Administración ., Tercera edición editorial Mc. Graw -Hill
4. Management Hanbook Proyect ., David Cleland Renhold Company, 1983.
5. Management proyect, A Managerial Aproach. ., Jack Meredith , Jhon Wiley and Sons, 1985 editorial Prentice Hall.
6. La Simplificación Administrativa., Phliphe Beaugonie Editorial Sagitario
7. Design and Control of Business Forms. . Frank Knox editorial Mc.Graw -Hill
8. Sistemas y Procedimientos Administrativos.. Lic. José Luis Kramis Joubanc ., Universidad Iberoamericana . Colección Iberoamericana de ciencias económico-administrativas
9. Bendix Reinhard and Seimur Lipset.. "Class, Status and Power" The Press, N.Y, 1953
10. Blau.Peter M., and Richard A. Schoenherr: The structure of Organizaciones, Basic Books ,Inc., N.Y, 1971
11. Carroll, Archie B. : Social responsibility of Management, Science Research Associates, Inc. Chicago, 1984.
12. Child, John: Organization: A Guide to problems and Practice, 2 de., Harper & Row, Publishers, Inc. London , 1984.
13. Cyert, Richard M. , and James G. March : The Behavioral Theory of The Firm, Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs., N.J . 1963.
14. Drucker, Peter F. : Management Tasks, Responsibilities, Practices , Harper & Row, Publishers , Inc. , N.Y, 1974.
15. Hall, Richard H: Organizations Structure and Process, 3de., Prentice Hall , Inc. Englewood Cliffs, N.J , 1970.
16. Mintzberg, Henry: The Nature of Mangerial York, Harper & Row , Publishers, Inc., N.Y, 1973.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

17. Naisbitt, John: Megatrends: Ten New Direcciones Transforming Our Lives, Warner Books, Inc. N.Y. , 1982.
18. Stewart Rosemary : Choces for the manger. A guide to Manegerial York and Behavioral , Mc. Graw Hill London, 1982.
19. Thompson , James D. De. : Approaches to organizational Design, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh ,Pa. 1966.
20. Administración Contemporanea . Reto para la Empresa Mexicana., Alhambra Mexicana.. Juan Gerardo Treviño.. 1994
21. Comportamiento Organizacional 3de. Sthephen Rubbins editorial Mc.Graw Hill.
22. Administración Teoria y Practica.. Prentice Hall Stephen Rubbens .. Mc Graw Hill.
23. Administración de Personal y Recursos Humanos, 3 era edicion William Werther & Keith Davids.
24. El directivo experto Hertz México. Diaz de Santos
25. Hacia un modelo de calidad Larios . México Iberoamericana 1990

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN