



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

División de Estudios de Posgrado



DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA AGILIZAR LOS PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN EN UNA EMPRESA FAMILIAR DE SERVICIOS.

Caso Práctico
Para obtener el título de
Especialidad en Alta Dirección

Alumna: Lic. Araceli Alva Figueroa
Tutor: Mtro. Ángel Gustavo Trujillo Islas

México, DF., Mayo del 2013



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

Contenido

Introducción	4
Justificación	5
Objetivo General	6
Objetivos Específicos.....	6
Capítulo 1. MARCO TEÓRICO	7
Diagnóstico Organizacional	7
Matriz FODA	8
Análisis PEST	9
Gestión Empresarial	10
Administración Estratégica	13
Capítulo 2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	18
Antecedentes	18
Facility Ragaso	18
Misión.....	19
Visión.....	19
Valores.....	19
Estructura	20
Principales Clientes.	20
Capítulo 3. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	22
Evaluación Externa	22
Evaluación Interna.....	24
Misión.....	25
Visión	27
Objetivos a largo plazo	28
Estructura	28

Capítulo 4. PROPUESTAS	31
CONCLUSIONES	40
FUENTES	42
Bibliografía	42
Internet	43

Introducción

El presente trabajo es un caso práctico en el que se abordan temas estudiados en la Especialidad en Alta Dirección. De forma particular, se consideraron aspectos de diagnóstico empresarial para eficientar la gestión de una pequeña empresa familiar, dedicada a proporcionar servicio en las áreas eléctrica, redes y obra civil.

Durante el diagnóstico se indagó a través de la entrevista, el cuestionario y la observación; sin embargo, el flujo de información se tornó lento e incluso se vio obstaculizado debido a las cargas de trabajo de los directivos, quienes encontraban difícil generar un espacio para proporcionar los datos solicitados.

Respecto a la estructura del caso, en el Capítulo 1, se hace una puntualización del marco teórico que proporciona los conceptos y teorías que sustentarán el diagnóstico en sí. Debido a que no se pretende poner a juicio ninguna teoría, ni comprobar el marco teórico, no se elaboró ninguna hipótesis. Simplemente se aplican ciertas metodologías a un ente real.

En el Capítulo 2, se describe brevemente a la organización, se plasman solo los elementos más significativos y representativos en su currículum, ya que durante el capítulo 3 se hace un desglose más profundo.

Respecto al Capítulo 3, se lleva a cabo el diagnóstico que permitirá cumplir con los objetivos planteados en el presente trabajo.

Finalmente en el Capítulo 4, se ofrecen alternativas de solución de acuerdo a lo observado en el diagnóstico.

Justificación

En la actualidad, el éxito de una empresa depende de un conjunto de factores, que interrelacionados aseguran la permanencia y crecimiento tanto al interior como al exterior de la misma. El sistema globalizado del mundo empresarial exige un cambio en la administración, que encare con éxito a la competencia voraz nacional e internacional, a los constantes cambios tecnológicos, a las demandas laborales, a los compromisos medioambientales y finalmente, pero no menos importante a las necesidades de los clientes, cada vez más exigentes y analíticos.

Siendo así el panorama global, se espera que las empresas actuales cuenten con la estructura y organización necesarias para adaptarse, innovar y solucionar problemas no previstos.

En este sentido, se identificó que la empresa, objeto de este caso práctico, envuelta en dinámicas apremiantes, no ha tenido oportunidad de realizar sus actividades bajo un esquema administrativo formal, mermando su crecimiento exponencial, el mejor control de procesos y la organización estructural.

Considerando que las empresas pequeñas y familiares tienen arraigadas costumbres y en general son temerosas del cambio, con el presente trabajo no se pretende modificar drásticamente la cultura de la organización, sino proponer acciones iniciales que le permitan una mejor *profesionalización* y mayores garantías de *continuidad* a dicha empresa familiar. También se deja claro que no existe una única solución ni un solo camino hacia esta, es por eso que aquí se presentan alternativas en algunas áreas de interés.

Si el objetivo principal de la organización es el crecimiento o diversificación, que les genere mayores ingresos, primero necesitará estar, internamente, mejor organizada y administrada a fin de enfrentar los retos que conlleva ser una empresa más grande o atender un mercado más amplio.

Objetivo General

- Realizar un diagnóstico administrativo a la empresa, a fin de plantear alternativas de solución que mejoren su gestión.

Objetivos Específicos

- Identificar otras áreas de oportunidad de la empresa que no se aborden detalladamente en el presente diagnóstico, para ser consideradas en un análisis posterior
- Aplicar los conocimientos adquiridos durante la Especialidad en Alta Dirección para elaborar un diagnóstico administrativo a una empresa activa.

Capítulo 1. MARCO TEÓRICO

En el capítulo se plasmarán los conceptos y metodologías utilizadas para elaborar el diagnóstico organizacional en una empresa.

Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico organizacional es un *“proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas”*¹

Existen dos variantes de estudio que son complementarias y derivan en: diagnóstico funcional (debe su nombre a una perspectiva funcionalista) y diagnóstico cultural (pretende descubrir los valores y principios de la sociedad)

Para obtener la información necesaria se utilizan tanto (entrevistas, cuestionarios) métodos que aportan datos desde el “cliente” -en referencia al o los interesados de que se efectúe el cambio- como el (observación) método que recopila información desde el “consultor” -quien realiza el diagnóstico-.

La primera condición para lograr los objetivos del diagnóstico es que el cliente esté consciente y comprometido con la implementación de los cambios, mejoras o alternativas de solución que deriven del estudio.

Conocer a la empresa implica examinar varias áreas que la conforman, para determinar su situación actual y poder generar mejoras; más adelante, al abordar el tema de Administración, se identificarán las áreas de interés.

¹ Página Web. <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/diagnostico.html> “El Diagnóstico Organizacional; elementos, métodos y técnicas” en Mi esp@cio, consultada el 20 de noviembre de 2012.

Las matrices que se utilizan son la Matriz FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y la matriz para identificar el entorno de la empresa el Análisis PEST (en referencia a los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos).

Es importante precisar que aunque ambas herramientas, la Matriz FODA y el Análisis PEST abarcan algunas áreas comunes, su análisis se hace desde perspectivas diferentes, así: *“PEST: evalúa un mercado, incluyendo a los competidores, desde el punto de vista de una propuesta o negocio en particular. DOFA: evalúa un negocio o propuesta de negocio, la suya o la de su competidor.”*²

Matriz FODA

Esta herramienta proporciona una visión de la situación interna y externa de la organización, contando así con los insumos suficientes para proyectar escenarios e implementar las acciones que más convengan a la organización, la página de Internet *Gestiópolis* define el objetivo de esta herramienta como *“ayudar a diagnosticar para, en función de ello, poder decidir”*³

De acuerdo a sus siglas, FODA o DOFA, se hace una revisión de los elementos positivos y negativos, internos y externos que influyen directamente sobre un proyecto o una organización y comprenden:

“Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

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

² Página Web <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/analisis-foda.htm> íbidem.

³ Página Web <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/analisis-foda.htm> Por Estrategia Magazin en Gestiópolis, consultada el 22 de febrero del 2013

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

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atacar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla”⁴

Finalmente indicaremos que las fortalezas y las debilidades son aquellos factores internos del objeto en estudio (organización, proyecto, persona, etc.); dichos factores son fundamentales ya que crean o destruyen valor. Entre estos factores se consideran los recursos, activos y habilidades.

Mientras que las oportunidades y amenazas son aquellos factores externos al objeto de estudio, por lo cual están fuera del control de la empresa. Entre esos factores se encuentran los proveedores, los clientes, la competencia, la demografía, la economía, la política, los factores sociales, legales o culturales.

Para que una matriz FODA genere buenos resultados los factores que se incluyan deberán ser objetivos y realistas.

Análisis PEST

Las siglas de esta herramienta se refieren a los factores externos (de mercado) respecto a una organización: factores Políticos (P), Económicos (E), Sociales (S) y Tecnológicos (T)

“El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios.”⁵

⁴ Página Web <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm> Info MiPyme. Consultada el 20 de febrero del 2013.

El objetivo fundamental de esta herramienta es “(...) *analizar una situación (...) para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing o idea*”⁶

Conocer el entorno fortalece las estrategias internas, porque determinará cómo es percibida la empresa y cómo se quiere ser percibido, cómo se enfrentará la situación actual del mercado y a la competencia, pero también definirán las estrategias prospectivas, es decir se toma una actitud proactiva, en vez de ser meramente reactivos.

Para evitar que el resultado de un análisis PEST esté desenfocado, se deberá tener claro en todo momento cuál es el asunto de dicho ejercicio, es decir, definir bien el mercado hacia el cual se dirige: puede ser alguna perspectiva como una empresa viendo su mercado, un producto viendo su mercado, una marca en relación con su mercado, entre otros.

Para el presente caso práctico el enfoque es sobre la empresa Facility Ragaso hacia su mercado (eléctrico, plantas de emergencia, aires acondicionados).

Gestión Empresarial

Dada la complejidad del entorno actual donde las organizaciones se desenvuelven, es necesario tener una óptima gestión para no solo administrar correctamente sino mejorar cada proceso.

La Gestión Empresarial es toda “*actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y*

⁵ <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/analisis-foda.htm> Por Estrategia Magazin en Gestiópolis, consultada el 22 de febrero del 2013

⁶ Página Web <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544> Por Alan Chapman en De Gerencia, consultada el 22 de febrero del 2013.

expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios”⁷, de acuerdo al escritor Carlos León.

Existen diferentes técnicas de Gestión, de acuerdo al área que se aplicará, es así que se encontrarán: Análisis Estratégico; Gestión Organizacional o Proceso Administrativo; Gestión de la Tecnología de Información; Gestión Financiera; Gestión de Recursos Humanos; Gestión de Operaciones y Logística de abastecimiento y distribución; Gestión Ambiental.

Como ya se ha mencionado, el objetivo del presente caso práctico abordará principalmente la técnica de gestión organizacional que se encarga de planificar las tareas futuras de la empresa, fijar su estrategia y metas u objetivos, organizar y determinar las funciones y estructura necesarias para lograr el objetivo estableciendo la autoridad y asignado responsabilidad a las personas que tendrán a su cargo estas funciones.

Se puede observar cómo el personal es en todo momento pieza fundamental en cualquier organización, hecho que recobra el valor de la gestión de los recursos humanos para utilizar de la forma más eficiente la fuerza de trabajo de la empresa. Esta gestión atiende el proceso de reclutamiento, permanencia y desarrollo del personal.

Los cuatro pasos fundamentales para llevar a cabo una óptima gestión empresarial son:

1. Planeación
2. Organización
3. Dirección
4. Control

⁷ Página Web <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/318/la%20gestion%20empresarial.htm> Gestión Empresarial para Agronegocios por Carlos León y otros en Eumed. Net Biblioteca Virtual de derecho economía y ciencias sociales, consultada el 25 de febrero del 2013

En la Planeación se definirán las metas y se establecerán las estrategias bien detalladas, que incluyen la asignación de recursos y la programación, a fin de coordinar las actividades que se realizarán dentro de la organización.

La Organización se refiere a definir el tipo de estructura que más convenga a la empresa, fijando jerarquías con sus respectivas tareas y responsabilidades, así como aclarar quién responde a quién; esto facilitará la identificación de los responsables de los resultados esperados.

Respecto a la Dirección, se refiere a la responsabilidad de los directores para coordinar y liderar las actividades del equipo de trabajo; dirigir.

En tanto el Control consiste en monitorear el desempeño de la empresa para comparar los resultados con las metas fijadas y los presupuestos.

Finalmente, se enuncian algunas de las habilidades que todo directivo, como líder de la empresa y en quien o quienes recae la labor de la gestión organizacional, debe desarrollar y poner en práctica, a fin de dirigir de la forma más funcional al personal y actividades de la empresa:

- Capacidad para tomar decisiones
- Habilidad para supervisar, controlar y liderar
- Capacidad de comprender a los demás y manejar conflictos
- Imparcialidad y firmeza
- Habilidad para despertar entusiasmo
- Paciencia para escuchar
- Habilidad para visualizar la actividad hacia el futuro
- Habilidad detectar oportunidades y generar nuevos negocios
- Capacidad técnica de marketing para promocionar los productos de la empresa
- Creatividad; análisis y solución de problemas
- Capacidad de trabajo
- Capacidad de adaptarse al cambio

- Deseo de superación

Administración Estratégica

La Administración de Empresas (desde el punto de vista de sistemas), de acuerdo a Fremont E. Kast, es la *“Coordinación de individuos y recursos materiales para el logro de objetivos, lo que se logra por medio de cuatro elementos:*

1. *Dirección hacia objetivos*
2. *Participación de personas*
3. *Empleo de técnicas y*
4. *Compromiso con la organización”*⁸

Estos cuatro elementos, en su desarrollo, incluyen más variables, es decir, el proceso administrativo conlleva una planeación compleja de elementos que dan sustento a la existencia de la empresa.

Cabe considerar que las pequeñas empresas y sobre todo las familiares, han adquirido hábitos empíricos que son ahora parte de su cotidianidad, mediante los cuales han enfrentado diversas situaciones y que no responden necesariamente a lo normado por la Administración, considerando lo anterior, elaborar un diagnóstico preciso y delimitado es una labor compleja.

“Muchas empresas pequeñas son empresas marginales o sin rentabilidad, que luchan por sobrevivir cada día. En el mejor de los casos rinden apenas lo suficiente para mantener a sus propietarios. Funcionan, pero sería una exageración decir que son administradas”.⁹

⁸ Citado por Hernández y Rodríguez, Sergio. *“Introducción a la Administración”*. México, 2007, Ed. McGraw Hill, Pág. 5

⁹ Longenecker, Justin G. *“Administración de pequeñas empresas. Lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras.”* 14ª Edición, México, 2010, Ed. Cengage Learning, Pág. 479

En el presente caso se realizará un esfuerzo por abordar de la manera más ordenada y hasta donde sea posible la metodología propuesta.

Continuando con el marco teórico, parte de la Administración es la Dirección Estratégica de la empresa. Es importante, considerar que una dirección estratégica sana observa toda acción en las áreas de gerencia, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, operaciones, sistemas de información, que en conjunto sirven para alcanzar el éxito.

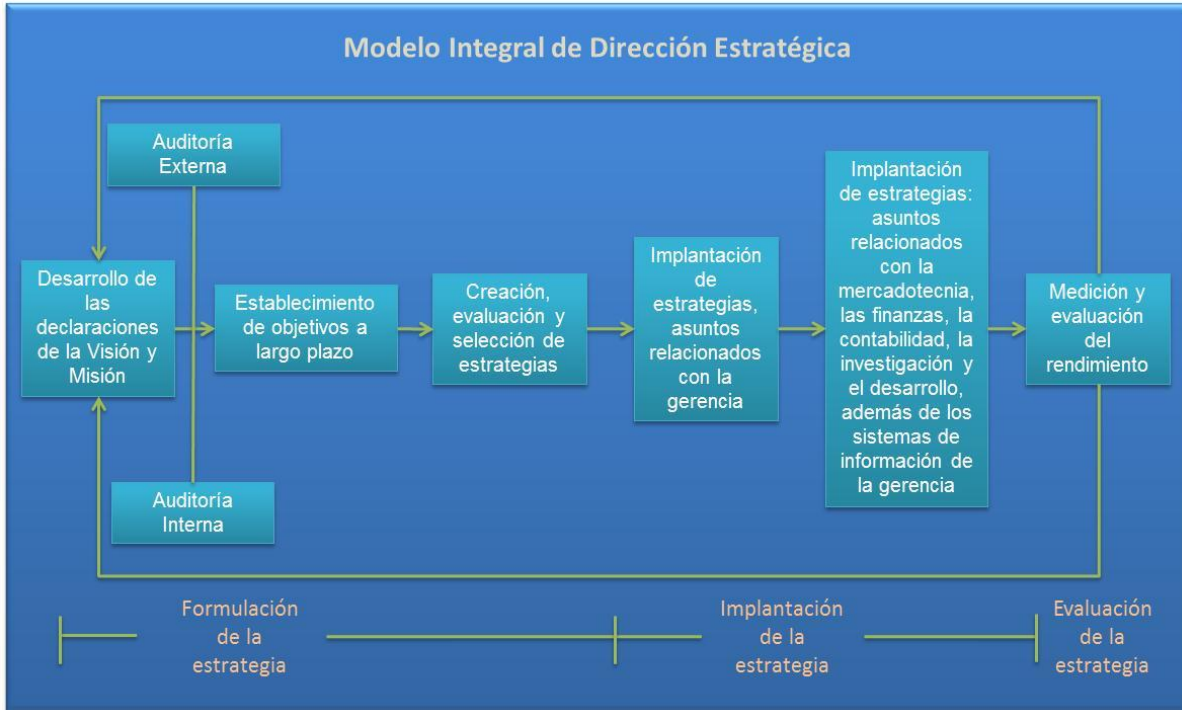
En este sentido, la dirección estratégica se define como *“el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”*¹⁰

Es decir, permitirá a la empresa ser proactiva al definir su futuro porque a través de las acciones emprendidas tendrá control sobre su destino. Se atenuará la constante de ser simplemente reactiva.

Un proceso ampliamente aceptado por los estudiosos en la materia, es el propuesto por Fred R. David¹¹, que se muestra en la figura siguiente:

¹⁰ David, Fred R. **“Conceptos de Administración Estratégica”** 9ª Edición, México, 2003, Ed. Pearson Education. Pág. 5

¹¹ Fred R. David, **“How companies define their mission”**, Long Range Planning 22, Num. 3 (junio de 1988) Pág. 40



Las disertaciones anteriores permiten resumir que una empresa debe ser administrada bajo la formulación, implantación y seguimiento de la misión, visión y objetivos, los cuales deben ser establecidos, seguidos y supervisados a través de la administración estratégica de los líderes.

Una de las claves principales para que resulte exitosa, es la *comunicación*, clara, oportuna y efectiva, que permita a los integrantes de la organización *comprender* los objetivos y genere un *compromiso* verdadero.

Asimismo, en el presente diagnóstico se considerará la propuesta que hace el autor Robert T. Kiyosaky, de las áreas que son componentes de un negocio exitoso, indicadas en lo que ha llamado el *Triángulo D-I*¹² y que están estrechamente relacionadas con los sistemas antes mencionados, en donde destaca el personal, el liderazgo, la filosofía de la empresa y por tanto sus objetivos.

¹² Kiyosaky, Robert T. "Antes de renunciar a tu empleo". México, 2005, Ed. Aguilar, Pág. 76



De acuerdo al objetivo del presente caso y como se mencionó en la justificación, se abordarán los temas de interés que permitan plantear alternativas de solución en la parte administrativa de la empresa, en este caso: Filosofía, Estructura, Liderazgo y la parte relacionada a Comunicaciones.



A través de los factores y elementos descritos en el presente capítulo se ofrecerán las alternativas de solución que deriven del establecimiento de una planeación, para la implementación de estrategias y acciones encaminadas a ofrecer a la empresa mejores posibilidades de subsistencia y crecimiento.

Cabe destacar la siguiente observación sobre planeación del autor Octavio Ávila: *“La planeación (...) ayuda (...) a la empresa en general, a trabajar más coordinadamente y dirigir todos los esfuerzos del personal a lograr los objetivos fijados (...)”*¹³

¹³ Ávila, Montes de Oca Octavio. **“Sistema Integral de Ventas”**. México, 2007, ed. Servicio Express de Impresión SA de CV. Pág. 30

Capítulo 2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Creación 21 de enero del 2009.

Lugar: México, Distrito Federal.

Antecedentes

Sus fundadores tienen la experiencia de haber administrado en el pasado, una empresa del mismo giro con otra denominación social, sin embargo, dadas las necesidades del mercado y por cuestiones operativas internas, tomaron la decisión de desintegrarla para crear una nueva organización.

Facility Ragaso

Es una empresa mexicana del sector servicios. Al contar con 12 empleados, su tamaño se clasifica en “pequeña empresa”, de acuerdo a los criterios de la Secretaría de Economía (aquellas empresas que cuentan con entre 11 y 50 trabajadores).

Respecto a sus actividades principales, destacan el servicio y suministro de productos en las áreas Eléctrica, Redes y Obra Civil para otras organizaciones que requieren apoyo en ese sentido.

Asimismo, entra en el rubro de “Empresa Familiar” dada su constitución y administración por miembros de una familia, además de ser una empresa que observa los procesos que tradicionalmente han manejado.

Tiene presencia en los estados de Guerrero, Morelos, Puebla, Chiapas, Querétaro y el Distrito Federal (DF). Resaltando que en el DF y en Guerrero, la empresa

tiene presencia física de su personal, en el resto de estados trabaja a través de redes con otras empresas o por comisiones.

Misión

“Proporcionar a nuestros clientes los mejores recursos técnicos y de servicio, con el propósito de elevar su eficiencia operativa.”

La redacción anterior corresponde a la utilizada para la página de internet de la organización.

Visión

A pesar de que no cuentan con la redacción de su Visión o reconocida por todos los integrantes de la empresa, en respuesta a un cuestionario que se realizó a los directivos de Facility Ragaso, la Visión de la organización es:

“Crear un proyecto integral basado en las normas actuales para la correcta operación de los procesos de los clientes”

Valores

No se han plasmado ni dado a conocer los valores que guían el actuar de la empresa.

Estructura

El siguiente cuadro es un diagrama de la estructura principal de la organización:



Principales Clientes.

Destacan por su importancia o por la magnitud del proyecto los clientes que se enlistarán a continuación, sin embargo, cuentan con una cartera más amplia de clientes, tanto personas físicas como morales.

Grupo Financiero Banorte	Banamex
Sonda	Instituto Politécnico Nacional (IPN)
Comisión de Operación y Fomento de Actividades Académicas (COFAA), IPN	Universidad Tecnológica (UT)
Suprema Corte de Justicia de la Nación	Grupo Casa Saba

La Casa de Toño	Scorpion
Hipódromo de las Américas	IGSA SA de CV
Grupo CIE	Cumbre del Cambio Climático (COP 16) Cancún, México, 2010

Capítulo 3. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

En el capítulo se realiza un enfoque predominante en el diagnóstico funcional, el cual *“examina principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización, y la innovación”*¹⁴

Evaluación Externa

Se utilizó el método PEST para destacar los factores externos actuales que influyen en la empresa.

Político

- Cambio de Administración Federal, del Partido Acción Nacional al Partido Revolucionario Institucional.

Se vuelve una amenaza para la empresa debido a las modificaciones en la legislación que se vislumbra se vayan a implementar. El cambio de poder en México trae consigo muchos elementos de atención, porque de la alternancia y los proyectos que se implementen puede haber o no continuidad en las políticas sociales, económicas, legales, entre otras, que tienen influencia sobre la industria y por tanto de la empresa.

Económico

- Guerra de divisas

¹⁴ Página Web. <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/diagnostico.html>. **Ibidem.**

El tipo de cambio es determinante en los costos de la empresa, debido a que muchos equipos y materiales que Facility Ragaso adquiere son importados por los proveedores.

- **Corrupción**

Las prácticas de corrupción se observan en todas las instituciones y en ámbitos locales o nacionales, de la misma forma en el sector privado como público. Este fenómeno impacta a la empresa ya sea mermando su economía o en una lucha salvaje por los clientes entre la empresa y los competidores.

- **Outsourcing**

Con la reforma a la Ley Federal del Trabajo que inició su discusión el pasado 2012, y prácticamente aprobada, el outsourcing gana terreno, la empresa se verá marginada para actuar de forma autónoma, generando un reto importante para la organización.

Social

- **Inseguridad.**

Debido al incremento de la criminalidad y grupos delictivos que están apoderándose de muchos estados y comunidades en las que se tienen negocios, existe un riesgo para el personal que labora en el área, además la atención personalizada se ve obstaculizada y se pierde contacto fundamental con el cliente.

Asimismo, genera incertidumbre y temores para los directivos en cuanto al crecimiento y expansión de sus actividades en otros estados de la República.

Tecnológico

- Software especializado

Los constantes avances y las necesidades del mercado cada vez más exigentes y apremiantes obligan a las empresas a contar con sistemas que agilicen y estandaricen los modelados, proyecciones y diseños que ofrecen a los clientes.

Acceder a estos sistemas implica hacer inversiones que de momento descapitalizarían a una pequeña empresa.

- Nuevas tecnologías en generación de energía y equipo.

Los avances tecnológicos en materia de energías continúan, además cada día hay mayor conciencia del cuidado del medio ambiente por lo que se necesita migrar a tecnologías más ecológicas y por lo tanto los materiales y las técnicas de generación y almacenamiento de energías requieren constante actualización para cubrir las cambiantes necesidades del mercado.

Esto implica conocer los avances tecnológicos, adquirir los nuevos materiales y contar con capacitación constante y vanguardista.

Evaluación Interna

Se utilizó la matriz FODA para iniciar el análisis interno de la empresa, aunque las “oportunidades” y “amenazas” se consideran en relación al aspecto externo.

FUERZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Dueños comprometidos con la empresa• Se cuidan los detalles y la calidad	<ul style="list-style-type: none">• Resistencia al cambio• Falta de liderazgo• Comunicación limitada

<ul style="list-style-type: none">• Ofrecen estudios y proyecciones sin costo	<ul style="list-style-type: none">• Planeación mínima• Personal no especializado• Estructura ambigua
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Recomendación por clientes anteriores	<ul style="list-style-type: none">• Competencia con mayores recursos económicos y humanos.• Corrupción• Cambios tecnológicos e innovaciones

El análisis FODA completo incluye la elaboración de premisas o estrategias que aprovechen las fortalezas y oportunidades y neutralicen o desaparezcan las debilidades y amenazas, estas estrategias se plasmarán en el siguiente capítulo donde se desarrollan varias propuestas, una vez que se tenga el análisis completo para ofrecer soluciones de un diagnóstico organizacional más integral.

A continuación se hace un análisis de los elementos que norman las acciones y dan orientación a los objetivos de la empresa: misión, visión y valores.

Misión

Se identifica que la empresa no ha difundido entre su personal la Misión de la empresa y por lo tanto no hay una conciencia clara de cuáles son los propósitos de la empresa, a qué mercados sirve ni qué áreas son susceptibles de transformación y crecimiento.

De acuerdo a una encuesta realizada tanto a los dueños de la empresa como a la administradora y el concepto que se da a conocer públicamente, se observa lo siguiente (textual):

Público	Representante legal	Accionista	Administración
<p>“Proporcionar a nuestros clientes los mejores recursos técnicos y de servicio, con el propósito de elevar su eficiencia operativa”.</p>	<p>“Asesoría y solución de problemas para la operación correcta de las necesidades de los clientes”</p>	<p>No contestó</p>	<p>“Proporcionar al Cliente diferentes propuestas de solución a sus necesidades, basadas en tiempo y costo”.</p>

Se marcaron los conceptos coincidentes con diferentes colores en cada una de las respuestas a fin de identificar los puntos sobresalientes.

Prevalece la intención de la empresa de ofrecer alternativas de solución a las necesidades operativas (concepto ambiguo, no delimitado) del cliente, a través de asesoría y equipos.

Se observa que entre miembros de mayor jerarquía en la empresa hay una idea uniforme de la Misión, pero no alcanza el nivel de especificidad requerido para generar una idea clara de la estrategia a seguir o los conceptos guía de las acciones empresariales.

Hasta el momento, las actividades de la organización han fluido sin mayor problema aún sin tener bien establecida una misión, mucho menos por no ser difundida formalmente entre todo el personal (con el ejemplo de los directivos se transmite la esencia de la misión).

Sin embargo, es importante ya que una empresa en crecimiento tendrá más herramientas para unificar criterios entre mayor personal y mayores procesos o si pretende una diversificación.

Es también importante, porque ante los clientes se da una imagen de profesionalización y rumbo establecidos.

Visión

Aunque las expectativas de la empresa a futuro están presentes en la razón de ser de la empresa, no se ha unificado ni consolidado una declaratoria de la Visión.

La Visión de una empresa es principalmente una respuesta a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?, son las pautas para encaminar todas las estrategias de la empresa, es decir, define el rumbo de la empresa y da sentido a los objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Conforme a la información obtenida mediante encuesta realizada, se elaboró el siguiente cuadro comparativo que será base para su respectivo análisis (textual):

Representante legal	Administración
<i>“Crear un proyecto integral basado en las Normas Oficiales Mexicanas actuales para la correcta operación de los procesos de los clientes”</i>	<i>“Brindar un servicio de excelencia a los diferentes requerimientos ó necesidades del cliente”</i>

Con proyecto integral, conforme aclaró el representante legal, se refieren al crecimiento en las actividades que ofrecen, diversificación, ya no sólo en el área eléctrica, sino también en las áreas de redes y obra civil. Hasta el momento los clientes los identifican más con las actividades eléctricas.

Asimismo, esperan que la empresa alcance un crecimiento significativo, destacando la creación del área de ventas y tener sucursales en las ciudades principales del país.

Aunque también consideran atender el sector público, su intención es enfocarse principalmente al sector privado.

Objetivos a largo plazo

En el mismo sentido que la Visión de la empresa, no se han desarrollado los objetivos, aunque evidentemente se tienen expectativas a futuro.

La principal razón reside en el hecho de que la empresa camina día a día, resuelven las dificultades o afrontan retos conforme se presentan, hasta el momento la empresa ha funcionado, pero si pretende crecer necesitará hacer una planeación para unificar todos sus esfuerzos hacia un rumbo claro y aprovechar el tiempo en las estrategias de crecimiento y no en resolver las cotidianidades.

Conforme a una plática efectuada para los fines del caso práctico, el Representante Legal indicó que sus objetivos de mediano a largo plazo son los siguientes:

1. Ser una empresa bien estructurada.
2. Crear un área de ventas que les permita ampliar su cartera de clientes.
3. Tener personal capacitado y profesional.
4. Mantener una estabilidad económica en la empresa.

Estructura

Como se menciona en el Triángulo propuesto por el autor Kiyosaky y exaltado por los estudiosos de la Administración, la estructura de la organización es su fortaleza, ya que implica la organización interna de la empresa, el personal, la fuerza de trabajo, quienes dan vida a dicha organización.

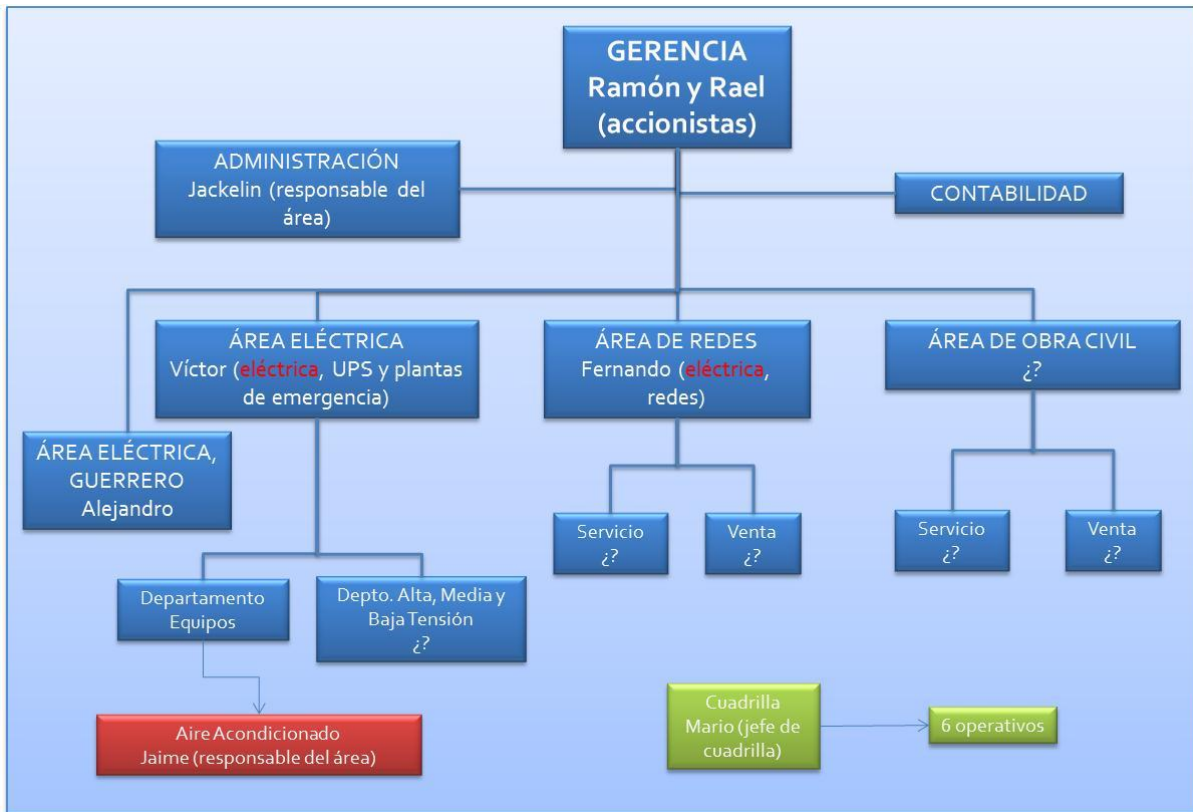
Es el personal de una sociedad, no importando el giro, el que genera un valor agregado, o en caso contrario el que lleva al fracaso a la empresa.

Así, una estructura clara y funcional permite al personal identificar su posición, sus funciones y por lo tanto sus atribuciones

Para que la estructura funcione adecuadamente, además de los temas ya abordados, se conjugan otros elementos igualmente importantes y que son complementarios unos con otros. Se hace la referencia en este caso, al liderazgo y la comunicación.

Un equipo preparado, organizado y consciente de sus funciones trabajará mejor cuando existe un liderazgo adecuado que propicia un flujo de comunicación expedita, clara y puntual, que resguarde siempre la filosofía empresarial. Esto resultará en una mejor gestión.

Enseguida se muestra un diagrama en el que se asigna el personal a las áreas que corresponde en la realidad de la empresa analizada, de acuerdo a la información recabada:



En el cuadro anterior, observamos que en la práctica, la estructura no funciona tal y como se muestra al exterior, los cargos no están definidos, ni los niveles estructurales correspondientes.

Dos empleados ostentan el mismo cargo en el tema eléctrico (resaltado en letras color rojo), creando confusión y más adelante hasta rivalidades que dañen el desempeño de la empresa. La asignación de cargos y responsabilidades debe estar definidos claramente, favoreciendo de antemano los programas de capacitación y la delimitación de funciones cuando la empresa amplíe su plantilla de personal.

Por otro lado, se observa que el personal operativo (recuadros indicados en verde), en la estructura, no tiene una base, es decir, no se ha concedido a ningún departamento o señalado su estatus.

En cuanto, al departamento de Obra Civil, figura ya en la estructura, pero aún no se cuenta con el personal propio para cubrir los cargos requeridos (por el momento trabajan mediante *outsourcing*)

La estructura actual impide por sus deficiencias, un proceso de liderazgo y comunicación limitado, en ocasiones impreciso o falta de dirección, es decir llega a generar falta de responsabilidad en ciertas situaciones.

Capítulo 4. PROPUESTAS

Las propuestas siguientes no son limitativas, son alternativas para que la empresa mejore su gestión organizacional basada en una planeación estratégica más eficiente, son un producto del análisis interno y externo de la empresa, de la recopilación de ideales de los directivos y de la aplicación de los conocimientos adquiridos durante la Especialidad en Alta Dirección.

1. Adoptar una declaratoria de Misión más clara y específica. Transmitirla a todo el personal. Sugerencia:

“Proporcionar a nuestros clientes de forma competitiva y con alta calidad asesoría, asistencia técnica y equipo en materia eléctrica, redes y obra civil para sus procesos operativos”

Implantación: Se sugiere a los directivos de Facility Ragaso realizar una reunión con todo el personal para dar a conocer la declaratoria, explicarles su importancia y alinear todas las acciones en ese sentido.

Posibles desafíos: Dudas sobre los conceptos e importancia; Desvalorización de la razón de su existencia; Desconocimiento sobre la forma de ponerla en práctica.

Recomendaciones: Asegurarse que la declaratoria sea entendida ampliamente y que se atiendan las dudas que pudieran surgir entre los trabajadores. Implementar políticas (directrices, reglas, procedimientos) que apoyen el propósito.

2. Elaborar una declaratoria de Visión para establecer las estrategias adecuadas para alcanzarla. Sugerencia:

“Ofrecer al mercado soluciones integrales de la mejor calidad, bajo las normas vigentes y en una gama cada vez más amplia en redes, obra civil y eléctrica”

Implantación: Se sugiere a los directivos de Facility Ragaso realizar una reunión con todo el personal para dar a conocer la declaratoria, explicarles su importancia y alinear todas las acciones en ese sentido.

Posibles desafíos: Falta de convencimiento o de congruencia por parte de los directivos; Dudas sobre los conceptos e importancia; Desvalorización de la razón de su existencia; Desconocimiento sobre la forma de ponerla en práctica

Recomendaciones: En primer lugar, los directivos deberán hacer consciencia de la Visión establecida y su significado, así como fijar estrategias y acciones para encaminarse al objetivo. Posteriormente, transmitirla al personal e implementar políticas (directrices, reglas, procedimientos) que apoyen el propósito (obsérvese los ejemplos en la propuesta número cuatro)

3. Determinar los valores representativos de la empresa. Sugerencia:

“RESPETO: Consideramos en todo momento la dignidad humana y su amplio entorno.

RESPONSABILIDAD: Cumplimos nuestro deber, haciendo nuestras las políticas y disposiciones de Facility Ragaso.

CONFIANZA. Actuamos con exactitud, puntualidad y fidelidad para fortalecer nuestro ambiente laboral y la relación con nuestros clientes”.

Implantación: Los directivos deberán conocer y regir sus acciones bajos los principios que consideren propios, a fin de dar ejemplo a su equipo de trabajo; organizar una reunión en la que se expliquen y den a conocer los valores a todo el personal; trabajar en general, bajo la norma de dichos valores.

Posibles desafíos: Incongruencias entre el actuar y lo establecido en la cultura empresarial; resistencia, olvido.

Recomendaciones: Enseñar con el ejemplo, revisar constantemente los valores, actuar de manera cotidiana hasta que se vuelvan una costumbre; hablar con el personal sobre la importancia de la ética profesional y entre todos los seres humanos, visualizarlo como parte del desarrollo humano.

4. Fijar objetivos. Deben ser congruentes con la Visión de la empresa y regidos por los valores. Sugerencia:

“Corto plazo (a 6 meses)

- *Organizar y profesionalizar la estructura existente, mediante la asignación formal y pública de cargos, determinando funciones y atribuciones*
- *Capacitar al personal de acuerdo a su área de responsabilidad.*

Implementación: Adoptar una estructura organizacional que cumpla con el objetivo de la empresa e identificar las necesidades de cada área; Analizar las habilidades y capacidades de todos y cada uno de los integrantes de la empresa y con base en ello, asignarles cargo y área; una vez reasignado el personal implementar un sistema gradual de capacitación y actualización.

Posibles Desafíos: Dudas y resistencia al cambio, inconformidad, descalificaciones entre personal.

Recomendaciones: La comunicación abierta, clara y constante entre los directivos y el personal aminorará la incertidumbre y generará un sentido de pertenencia y responsabilidad, es importante evitar “*chisme de radio pasillo*”, los directivos deberán mostrar seguridad sobre los cambios que realizan y los resultados positivos que esperan; hacer conciencia en el equipo de trabajo de los aspectos positivos que dichos cambios les significarán de manera personal; elaborar concienzudamente el plan de capacitación para que sea el adecuado a las necesidades y que el tiempo que requerirá no afecte las actividades de la empresa; compromiso total de los directivos con la capacitación para permitir las ausencias requeridas conforme a los horarios asignados.

Mediano plazo (a 1 año y medio)

- *Contar con el capital necesario (asignar una cifra por persona y señalar cuántas personas se requieren) para invertir en más personal profesional.*
- *Especializar al personal que se asignará al área de redes.*

Implementación: Analizar el número de personal necesario una vez que se haya hecho la reestructura de la empresa y elaborar los perfiles de puesto para su posterior contratación; hacer un análisis financiero para conocer las necesidades económicas que significarán las contrataciones; hacer un proyecto de trabajo que permita a futuro mantener una estructura de personal más amplia. Considerar el espacio físico requerido.

Posibles desafíos: Permeable la cultura empresarial a la nueva plantilla; homologar los trabajos entre el personal con mayor antigüedad y el de nuevo ingreso; envidias; posibles cambios en la administración de los recursos económicos para enfocarse en éstos objetivos.

Recomendaciones: Asignar una partida económica especial para asumir los gastos requeridos y tener un proyecto de reinversión; ampliar las actividades en materia de ventas; mantener constante comunicación con el personal para amortiguar los conflictos internos.

Largo plazo (a 3 años)

- *Integrar el área de ventas con “x” número de empleados*
- *Integrar el área de obra civil con “x” número de empleados*

- *Ofrecer proyectos integrales al cliente”*

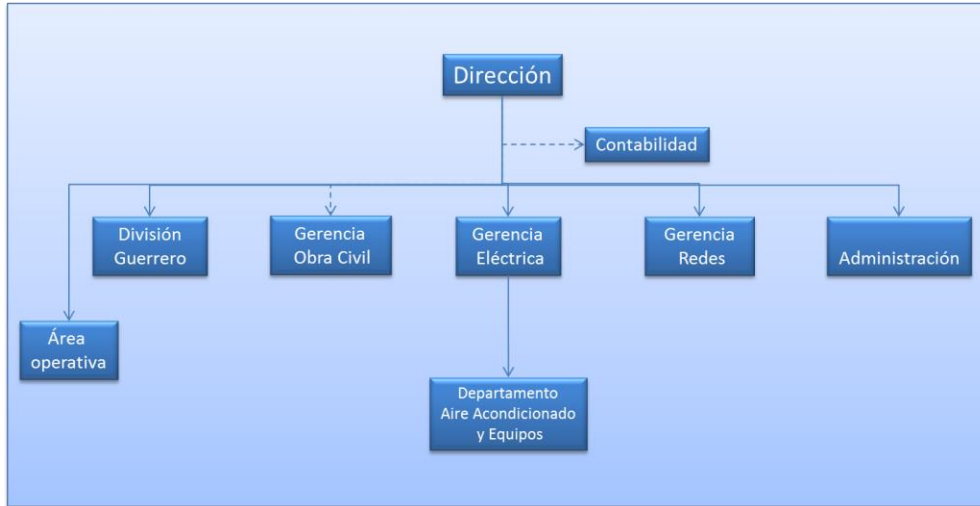
Implementación: Asignar los recursos económicos, materiales y de espacio físico de acuerdo al número de personas que se contrate; contar con un plan de trabajo mediante objetivos claros y medibles que generen el éxito esperado; mantener profesionalizada y formal todas las actividades de la empresa para mantener control. Sistematizar procesos para ofrecer calidad y prontitud a los clientes (inventarios, ventas, clientes).

Posibles desafíos: La empresa se podría volver más grande, dispersa y compleja; desánimo de personal principalmente el de más bajo nivel jerárquico;

Recomendaciones: Mostrar liderazgo; establecer un sistema de incentivos; mantener la comunicación clara, no perder el contacto entre directores y empleados de menor jerarquía; dejar claros los medios de comunicación.

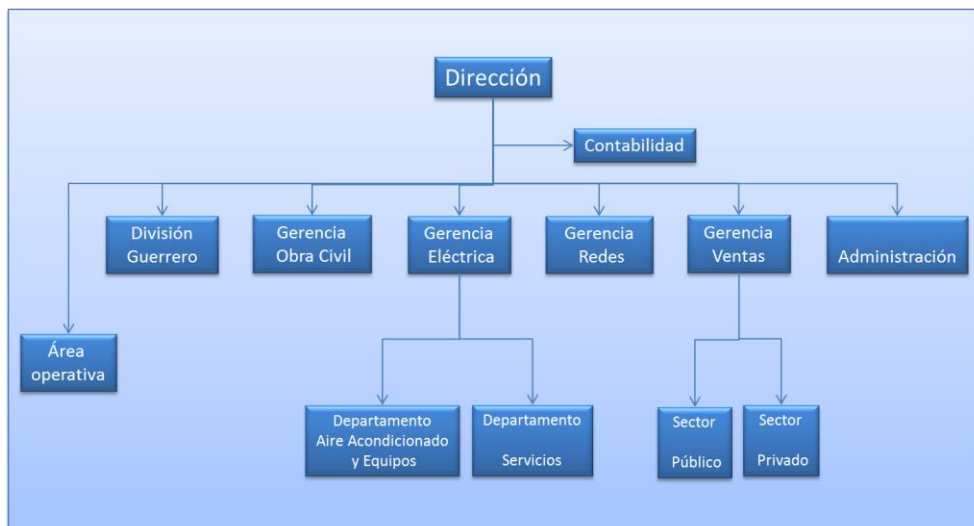
5. Modificar, especificar e implementar una mejor estructura organizacional.

“La siguiente es una sugerencia de organigrama con la estructura actual de la empresa:

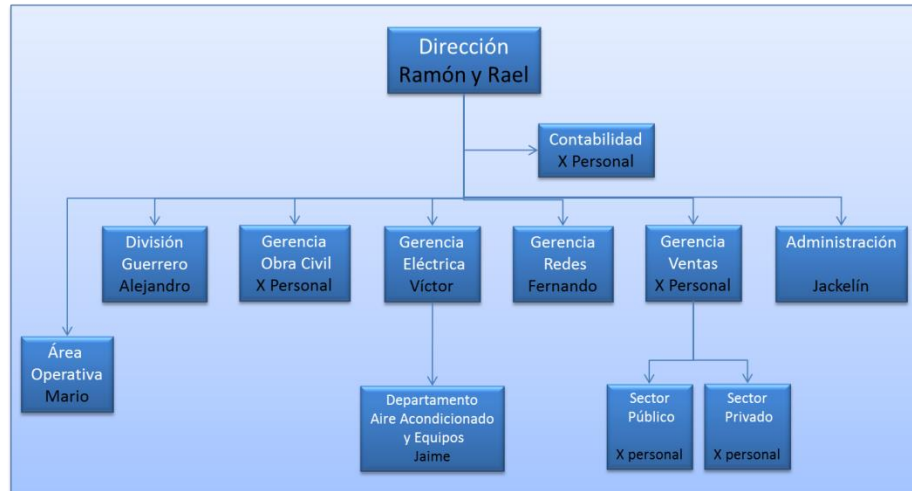


Nótese que las flechas de mando en punteado hacen referencia a las áreas que Facility Ragaso no tienen estructuradas como propias

La siguiente es una propuesta de organigrama a futuro, de acuerdo a los objetivos que los directivos han externado primordiales en el crecimiento de la empresa. Pudiera considerarse una opción que el área de contabilidad sea interno y no externo como hasta el momento.



Con el siguiente organigrama se muestran las áreas que requieren personal nuevo (señaladas con "X personal") a fin de cubrir las expectativas de crecimiento:



Implantación: Identificar capacidades, habilidades y confiabilidad del personal; hacer un análisis financiero de la empresa para establecer el margen de acción (gradual o súbito), mantener la visión a futuro; establecer objetivos y planes de trabajo para cada área.

Posibles desafíos: Incongruencia o falta de continuidad en los roles asignados.

Recomendaciones: Los directivos deberán estar comprometidos con los cambios realizados y dirigir de forma tal que se respeten las jerarquías y funciones.

6. Definir los mecanismos de comunicación a través de la nueva estructura y fomentar la comunicación, veraz, oportuna y constante.

Implementación: una vez definidos los roles y responsabilidades del personal, establecer los puntos de contacto para los diversos niveles organizacionales. Los directivos deberán cuidar siempre su rol de líderes y a pesar de delegar responsabilidades no desligarse por completo de las actividades o decisiones tomadas por los subordinados.

Posibles desafíos: Protagonismos; chismes de radio pasillo; bloqueos de información entre las diferentes áreas;

Recomendaciones: Definir claramente las atribuciones del personal; dejar claro quiénes pueden conciliar en los problemas (directivos); implementar procedimientos claros y bien definidos para evitar incertidumbre.

El éxito de una empresa inicia con un equipo de trabajo comprometido y capacitado, liderado por directivos con una firme misión y visión, las cuales son transmitidas por un flujo de comunicación veraz y oportuna.

CONCLUSIONES

El diagnóstico organizacional hecho a la empresa indica que hay profundas omisiones e incongruencias en la gestión de los directivos, que si bien no les ha impedido continuar con sus actividades, les podrían afectar seriamente en su objetivo de crecimiento.

A la mayoría de las micro y pequeñas empresas mexicanas, la dinámica en la que se encuentran les impide planear estratégicamente para subsistir o crecer como quisieran. Las empresas van resolviendo sus desafíos conforme se van presentando, ocupando sus recursos y tiempo en procesos que debieran resultar ya sencillos e importantes, pero no urgentes.

Se observa necesario para la empresa objeto del presente caso práctico que se defina su cultura organizacional (misión, visión, valores) para sentar las bases de objetivos que den organización, rumbo y oportunidad real a la empresa de crecer y diversificarse, proyectar una imagen más profesional a los clientes y ser competitivos a nivel nacional.

Se observó que la actual estructura deficiente de la empresa ha significado retrasos, incertidumbre, falta de motivación y de liderazgo. Para modificar este comportamiento organizacional los directivos deberán asumir su rol de líderes, dejar claro el organigrama, los puestos y por consiguiente las funciones y atribuciones que podría tener cada área.

Lo anterior resultará de forma natural en un sistema de comunicación efectivo, en donde el ambiente laboral mejore de manera significativa, ya que se eliminará el sentimiento de inseguridad respecto a las decisiones tomadas o por tomar, se controlará más eficientemente el flujo de rumores, se optimizarán tiempos y recursos.

Crear una buena estructura además evitará duplicidad de funciones, optimizando los recursos materiales, económicos y humanos.

El diagnóstico elaborado y las alternativas de solución serán efectivas y proporcionales al nivel de compromiso que adquieran los directivos, así como la lealtad del personal y sugeriblemente la implementación de mejoras en diversas áreas, no consideradas en el presente caso.

Por ello, como se mencionó en el marco teórico y en las diversas propuestas sugeridas, es importante que los directivos primero se adueñen de la cultura organizacional, a través del convencimiento y la práctica diaria, para asumir la responsabilidad de transmitir la cultura organizacional y establecer los objetivos.

Se observó que los directivos de la empresa requieren asignar un tiempo específico para planear.

Detener las actividades para planear es una inversión y no una pérdida de tiempo, será un factor esencial al momento de la expansión porque facilitará la administración de la empresa.

Sin su disposición, ninguna estrategia ofrecerá los frutos esperados y la planeación para una buena administración debe ser permanente, a fin de que la empresa se adapte a los constantes cambios interno y externos.

No se pretende que las propuestas sean consideradas como insustituibles, lo referido no es limitativo y se sugiere elaborar un diagnóstico integral en todas las áreas administrativas, para contar tanto con un panorama completo de las necesidades y áreas de oportunidad, como para complementar las estrategias y asegurar mayor éxito en la empresa.

FUENTES

Bibliografía

- Ávila, Montes de Oca Octavio. **“Sistema Integral de Ventas”**. México, 2007, ed. Servicio Express de Impresión SA de CV.
- David, Fred R. **“Conceptos de Administración Estratégica”** 9ª Edición, México, 2003, Ed. Pearson Education.
- Dirección de Planeación y Organización, **“Metodología para el Análisis FODA”**, Instituto Politécnico Nacional, Secretaría Técnica, Marzo 2002
- Fred R. David, **“How companies define their mission”**, Long Range Planning 22, Num. 3 (junio de 1988)
- Hernández y Rodríguez, Sergio. **“Introducción a la Administración”**. México, 2007, Ed. McGraw Hill.
- Kiyosaky, Robert T. **“Antes de renunciar a tu empleo”**. México, 2005, Ed. Aguilar
- Longenecker, Justin G. **“Administración de pequeñas empresas. Lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras”**. 14ª Edición, México, 2010, Ed. Cengage Learning
- Mounch, Lourdes. **“Administración: gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo”**. México, 2010, Ed. Prentice Hall

Internet

- <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/diagnostico.html> “El Diagnóstico Organizacional; elementos, métodos y técnicas” en Mi esp@cio, consultada el 20 de noviembre de 2012.
- <http://www.gerencie.com/diagnostico-estrategico-organizacional.html> Diagnóstico Estratégico Organizacional en Gerencie.com, consultada el 18 de noviembre de 2012.
- <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm> Análisis FODA en Info MiPyme. Consultada el 20 de febrero del 2013.
- <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544> Por Alan Chapman en De Gerencia, consultada el 22 de febrero del 2013.
- <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/analisis-foda.htm> Por Estrategia Magazin en Gestiópolis, consultada el 22 de febrero del 2013
- <http://www.definicionabc.com/economia/gestion-empresarial.php> en Definición ABC, consultada el 22 de febrero del 2013
- <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/318/la%20gestion%20empresarial.htm> Gestión Empresarial para Agronegocios por Carlos León y otros en Eumed. Net Biblioteca Virtual de derecho economía y ciencias sociales, consultada el 25 de febrero del 2013