

TECNÓLOGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE COACALCO

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TÍTULO DE TRABAJO

Reorganización estructural de Aceros Torices para un
reclutamiento optimo

**NOMBRE DEL ALUMNO: Mercado Fragoso María
Viridiana**

CARRERA: Licenciatura En Administración

ESPECIALIDAD: Análisis Financiero

MATRICULA: 201920276

NOMBRE DEL ASESOR INTERNO

DOCTOR. SAMUEL GARRIDO ROLDAN

COACALCO DE BERRIOZABAL, ENERO 2025

INDICE.

AGRADECIMIENTOS.....	4
RESUMEN EJECUTIVO.....	6
INTRODUCCIÓN.....	8
JUSTIFICACIÓN.....	9
CAPITULO I.....	11
CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA	12
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO O DEL ÁREA DE TRABAJO.....	15
PROBLEMÁTICA ESPECÍFICA A RESOLVER	17
OBJETIVO.....	19
ALCANCES.....	20
LIMITACIONES.....	20
CAPITULO II.....	21
FUNDAMENTO TEÓRICO O MARCO TEÓRICO.....	22
CAPITULO III	38
MARCO METODOLOGICO.....	39
CAPITULO IV	41
DESARROLLO.....	41
CAPITULO V.....	53
RESULTADOS	53
CAPITULO VI	55
CONCLUSIONES.....	55
RECOMENDACIONES.....	56
COMPETENCIAS DESARROLLADAS.....	56
REFERENCIAS.	58
ANEXO I.....	59
ANÁLISIS DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	59

INDICE DE FIGURAS

Figura 1	Ubicación De La Empresa.....	12
Figura 2	Organigrama De La Empresa.....	13
Figura 3	Organigrama De Recursos Humanos Actualizado Del Año 2023.....	17
Figura 4	Flujo De Autoridad Formal.....	23
Figura 5	Flujo De Actividad Regulada.....	23
Figura 6	Comunicación Informal.....	24
Figura 7	Junto De Constelaciones De Trabajo.....	24
Figura 8	Superposición Combinada.....	26
Figura 9	Relación Entre Teoría Organizacional, Estructura, Cultura, Diseño Y Cambios Organizacionales.....	27
Figura 10	Organizaciones Altas Y Planas.....	30
Figura 11	Organigrama 2023.....	41
Figura 12	Organigrama 2024.....	42
Tabla 1	Análisis Del Departamento De Recursos Humanos.....	46
Tabla 2	Sueldos RH.....	47
Tabla 3	Factores Con Mayor Costo.....	49
Tabla 4	Hallazgos.....	50

AGRADECIMIENTOS

A Dios le agradezco la fuerza y la sabiduría que me da todos los días para salir adelante y poder culminar esta etapa academica.

El enfrentar la vida día con día ha sido siempre un reto para mí, he tenido dudas, miedos, cuestionamientos, pero siempre he tenido mi pilar que me van guiando en cada paso que doy, es por eso que siempre agradezco a Dios por haberme dado unos progenitores maravillosos que nunca me han dejado sola y me motivan para salir adelante siempre, todos los días me recuerdan lo lejos que debo de llegar, que cada esfuerzo que yo haga tendra su recompensa, a MIS PADRES les agradezco por su apoyo incondicional, su sabiduría, paciencia, respeto, pero sobre todo agradezco su amor, ese amor intenso de hacer de mí una persona legendaría.

Al Doctor Samuel Garrido Roldan, agradezco su apoyo incondicional, ha sido una persona clave para que este proyecto, el que él me comparta sus conocimientos, sabiduría, aprendizaje y experiencia fue de gran ayuda para mí, él ha sido una fuente inagotable de inspiración académica, su disposición para poder culminar este proyecto fue impresionante, los conocimientos y consejos adquiridos en cada asesoría no los olvido, gracias por siempre darme esa motivación que ha sido crucial para poder superar cada obstaculo que se me presento.

Agradezco a la Licencia María Fernanda Peña Isunza por ser una persona de gran enseñanza, quien me apoyo siempre que en cada duda o cuestionamiento laboral, dandome soluciones optimas y a su vez me enseñó como incorporarme a la vida laboral, gracias por su orientación en este proyecto, por ser una gran guía para que cada propuesta fue bien aterrizada y así poder terminar con éxito este proyecto.

Este proyecto representa una etapa muy importante en mi vida, porque me demuestro a mí misma una vez más que cada meta que me propongo si realmente la deseo con el corazón y me esfuerzo por ella, sé que la voy a lograr con éxito.

De igual manera agradezco a cada persona que estuvo involucrada para que este proyecto pudiera darse por terminado con éxito.

RESUMEN EJECUTIVO

Una buena estructura organizacional en una empresa es factor clave para su éxito ya que cuando se hace referencia a la estructura organizacional se esta hablando del esqueleto de la empresa, y si este no esta bien estructurado dificilmente la empresa podrá cumplir todos sus objetivos.

Cuando se cuenta con una estructura bien definida que va alineada a los objetivos empresariales, el éxito de la empresa será garantizado, se podrán asignar los recursos de manera eficiente, lo que conducira a una mayor productividad y a su vez a una reducción de costos, de igual manera el logro de los objetivos se podrá cumplir de manera más facil porque se proporciona claridad y dirección a los empleados y ellos se mantendrán motivados, al proporcionarles un sentido de proposito y un sentido de pertenencia. Una correcta estructura aporta a la empresa una flexibilidad buena ya que esta ayudara a que la empresa pueda adaptarse a cambios cuando sea necesario.

El implementar una estructura alineada a los objetivos de ACEROS TORICES es el objetivo principal que se tiene para este proyecto, dar propuestas de mejora para que estas puedan reducir la perdida de oportunidades y que a su vez teniendo una buena estructura se pueda mejorar las relaciones laborales y se tenga una mejor comunicación lider-trabajador.

Aceros Torices se dedica a la comercialización de materiales de construcción principalmente el acero, hoy en día se sabe que las construcciones son necesarias para satisfacer las necesidades básicas de la sociedad, como la vivienda, el trabajo y la educación. También son necesarias para proporcionar infraestructura, como carreteras, puentes y redes de transporte. Además, las construcciones pueden ayudar a proteger el medio ambiente y crear oportunidades

económicas. Y sin duda alguna para Aceros Torices es vital tener una estructura bien definida para poder seguir creciendo, actualmente se encuentra en una situación critica ya que se presentan tres problemas graves que son...la perdida de oportunidades, la excesiva rotación de personal y el mal clima laboral, todo esto es porque no se tiene definidos los roles de cada colaborador que a su vez se sabe que la estructura que se tiene no esta bien definida, no va alineada a los objetivos que Aceros Torices busca, hay mucha duplicidad de información, esto ha generado que los gastos aumenten, que las actividades no sean terminadas en tiempo y forma provocando estrés entre los trabajadores, una alta desmotivación, no se sienten apoyados por sus jefes directos, que esto da como resultado una mala calidad en el trabajo.

Para este proyecto se analizo la situación que la empresa esta enfrentando, se investigo cada problema para poder encontrar que lo originaba, se pidio la estructura que tenian para poder analizarla y alinearla con los objetivos, se realizaron encuestas a los trabajadores para saber como se sentian y poder tener más información sobre la situación actual de la empresa.

INTRODUCCIÓN

La estructura organizacional es el marco que define cómo se organizan las actividades y responsabilidades dentro de una empresa. Es la forma en que se agrupan los departamentos, equipos y puestos de trabajo para alcanzar los objetivos de la empresa.

En este proyecto el objetivo principal es realizar una reestructura para la empresa ya mencionada en donde esta estructura este alineada a los objetivos empresariales y así poder tener una mejor eficiencia en todos los procesos que se tienen en los departamentos.

En el primer capitulo se hablara de las características principales de la empresa para que se conozca la historia y cual es su situación actual, ya que si se quiere tener una buena resolución de problemas primero se deberá hacer un diagnostico sobre como esta actualmente la organización. En el segundo capitulo se tendrá el marco teorico donde se desarrollo con base a las variables del proyecto, dando referencia a metodos o teorias sobre ellas, de igual forma se ve el marco conceptual presentando los conceptos clave para este proyecto.

En el tercer capitulo se desarrolla el marco metodologico que es la hoja de ruta que guía la investigación y asegura que se realiza de manera rigurosa, sistemática y objetiva.

Despues se presentara el desarrollo de este proyecto en donde se explica todas las propuestas que se tienen para la empresa, como se abordara cada una de ellas para poder darle una pronta solución. Por ultimos se tienen los capitulos V y VII donde se presentan los resultados que este proyecto tendrá asi como tambien las recomendaciones que se tienen para que este proyecto siga siendo funcional y no solamente se ponga en marcha durante un tiempo sino que ya sea algo que se establezca de planta.

JUSTIFICACIÓN

Aceros Torices una empresa dedicada a la venta y distribución de aceros desea implementar una nueva estructural organizacional, la cual le permita optimizar sus procesos.

Carecen de una estructural organizacional lo cual provoca una perdida de oportunidades de negocio, perdida de tiempos entre actividades, no todos los colaboradores tienen claras las responsabilidades que tienen cada uno, no se cuenta con una autoridad ya que no tienen una jerarquia que les ayude en la repartición de mandos o actividades.

Han tenido proyectos en marcha los cuales han fracasado ya que no se llegan a los resultados que se planean y solo se tienen perdidas porque no tienen una estructura que les de un soporte para poder tener éxito.

Como ya se menciona una estructura organizacional es el esqueleto de una empresa, es su forma de organizarse, es una forma de dejar en claro cada uno de los puntos... por ejemplo los departamentos que tendrán, las funciones y responsabilidades que deben tener cada departamento y a su vez que responsabilidades tendra cada trabajador con esto podrán saber que relaciones de autoridad debe de haber.

Todos estos puntos son clave para que las organizaciones puedan tener un éxito ya que esto les va a garantizar que sus recursos se utilicen de forma eficiente y eficaz para alcanzar cada uno de los objetivos que se propongan.

Todos los procesos se agilizaran, y tendran la oportunidad de ver todas las carencias que tiene cada una de las áreas y así poder atacar cada problema para poder darle solución inmediata ya que si tienen claro cual es la cadena de mando, las decisiones que se tomen se harán de manera oportuna cuidando siempre que se sigan las politicas y procedimientos establecidos.

El poder llevar acabo este proyecto tendrá un impacto muy positivo para la empresa porque dará soluciones a problemas que en este momento tienen en crisis a la empresa ya que se tienen una muy elevada rotación de personal y esto a su vez provoca grandes perdidas economicas para la empresa.

CAPITULO I

CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

Nombre

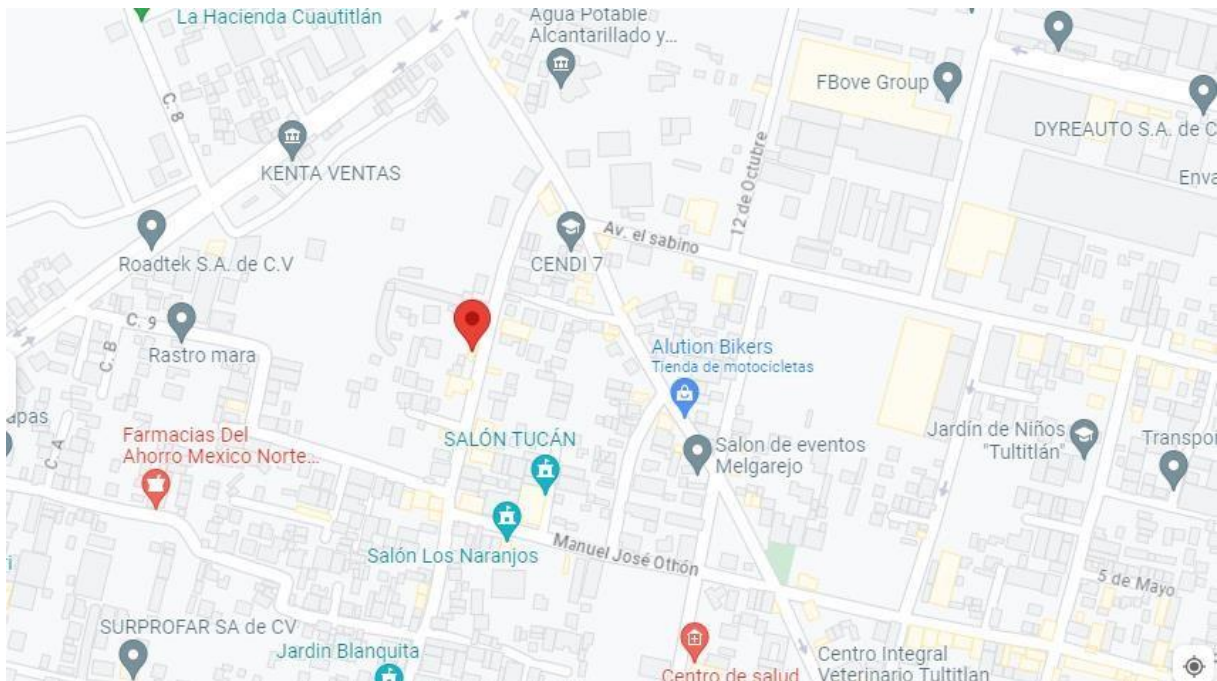
ACEROS TORICES S.A DE C.V

Dirección y croquis de la empresa

Jaime Torres Bodet 46, San Bartolo, 54900 Tultitlán de Mariano Escobedo, Méx.

Figure 1

Ubicación de Aceros Torices



Nota: Imagen que muestra la ubicación exacta de Aceros Torices.

(Google Maps, 2023)

Giro

Comercial.

Tamaño.

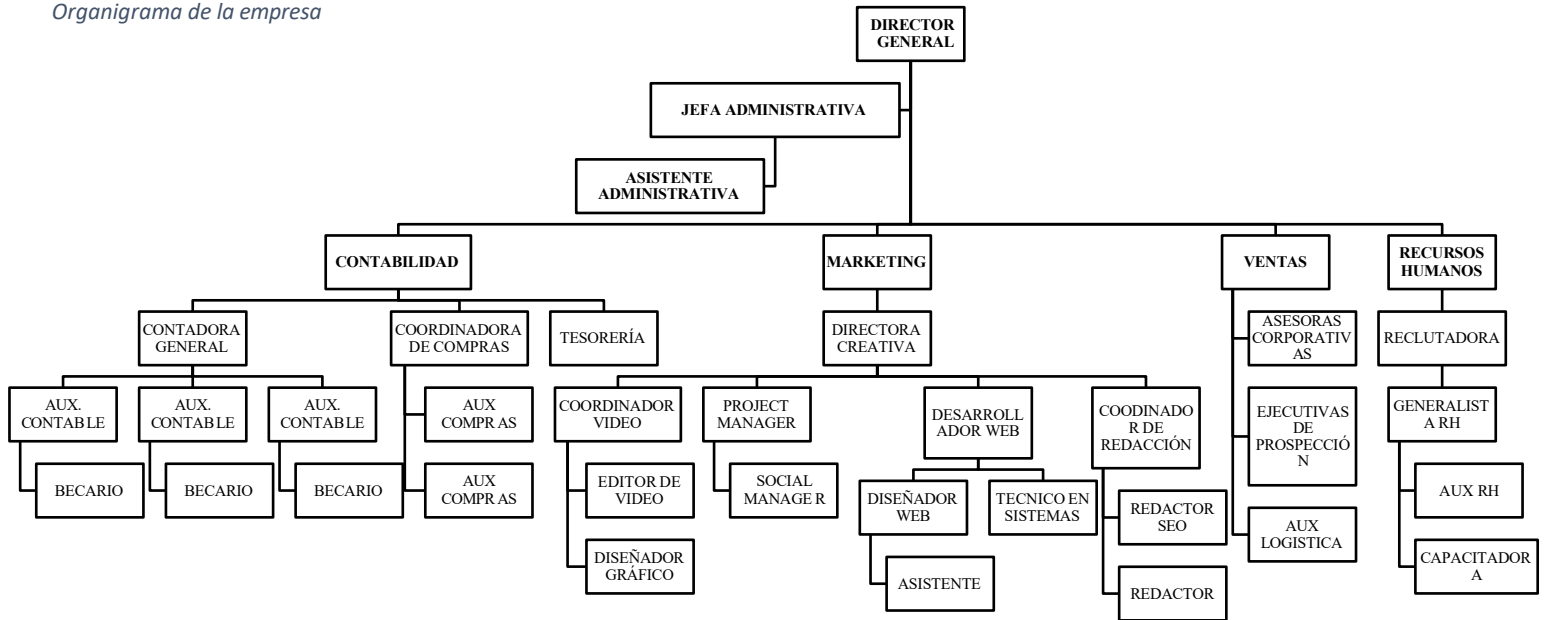
Mediana

Sector productivo de la empresa. Terciario

Organigrama de la empresa

Figure 2

Organigrama de la empresa



Nota. Organigrama de la empresa

Fuente: Proporcionado por la empresa

Misión, visión y valores organizacionales

Misión. La calidad de nuestros productos de acero y servicio al cliente son nuestros pilares. Por eso trabajamos constantemente para expandir nuestras capacidades de producción y distribución.

Visión. Ser reconocidos a nivel nacional por nuestros clientes y competidores, como la empresa que cumple con los más altos estándares en calidad y servicio.

Valores.

- Innovación
- Servicio

- Integridad
- Honestidad
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad social

Breve historia de la empresa

Grupo Torices es un grupo empresarial conformado por 6 empresas que abarcan diversos sectores estratégicos, como el sector de infraestructura, construcción, sector industrial y el comercial.

Grupo Torices es una grupo nacional que se dedica principalmente a la comercialización del acero, esta conformado por varias microempresas en las cuales su objetivo principal es la venta y distribución de aceros, entre ellas se encuentran;

- Aceros Torices
- Max Acero Monterrey
- Panel y Acanalados Monterrey
- Inoxidables Victoria
- Aceros Electroforjados
- Aceros Crea

Distribuyen materiales para la construcción a mayoristas en toda la República Mexicana. Manejan las mejores marcas y cada uno de los materiales cuentan con certificación de calidad de acero Ternium.

Estas microempresas son especialistas en aceros por ejemplo... En Aceros Torices son expertos en fabricar aceros ternium y se encuentran certificados, Max Acero Monterrey cuenta

con más de 10 años en el ramo acerero, Panel y Acanalados Monterrey tienen mas de 7 años ayudando a las construcciones mexicanas a cumplir con sus metas al brindar solamente materiales de primera calidad, en Aceros Electroforjados son expertos en la fabricación, venta y distribución de las rejillas más solicitadas en México, Inoxidables Victoria los mejores el láminas de aluminio, Aceros Crea actualmente se encuentra siendo lider sobre todas las empresas anteriores ya que sus ventas han aumentado mas del 30% y cuando se habla de numeros va por encima de todas.

Descripción del puesto o del área de trabajo

- Título del empleo: Auxiliar de Recursos Humanos.
- Donde se situa el rol dentro del equipo, departamento y toda la empresa. Recursos Humanos, Contabilidad, Ventas.
- Bajo las ordenes de quien estará el rol y otras interacciones clave.
Lic. María Fernanda Peña Isunza
Lic. Denisse Rincon Miranda
Lic. Dulce Itzel Rendón.
- Áreas clave de responsabilidad y los resultados esperados. Ventas, tener mejores utilidades y reducir las perdidas de oportunidades, Recurso Humanos disminuir la rotación del personal para reducir gastos, Contabilidad, reducir gastos
- Objetivos a corto, mediano y largo plazo. Disminuir la perdida de oportunidades, reducir los gastos en la selección del personal, tener una reestructuración organizacional.

Objetivo general de la empresa

Satisfacer la creciente demanda de nuestros clientes por nuestro producto nacional y, por lo tanto, mantener nuestra posición de liderazgo ante los competidores al frente del negocio del acero.

Nombre del departamento donde realiza el proyecto

Recursos Humanos

Objetivo específico del departamento

Contribuir a la creación de una empresa que sea competitiva, eficaz y rentable, a través de una buena gestión del capital humano atrayendo y reteniendo un equipo de trabajo altamente calificado que pueda contribuir a un gran aprovechamiento de recursos.

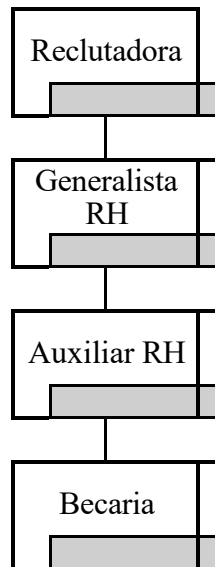
Descripción de actividades del departamento

- ✓ Revisión de organigrama empresarial.
- ✓ Revisión de relaciones de mando.
- ✓ Revisión de descripciones de puestos.
- ✓ Revisión de esquemas de ventas.
- ✓ Revisión de sueldos y salarios de cada empleado.
- ✓ Identificar cuáles son los motivos que provocan la excesiva rotación de personal
- ✓ Revisión de organigramas por área.
- ✓ Proyecciones de esquemas de ventas.
- ✓ Revisión de bonos o incentivos.
- ✓ Reclutamiento.

Estructura del departamento.

Figura 3

Estructura de Recursos Humanos actualizada del año 2023



Nota. Se presenta el organigrama que tiene el departamento de Recursos Humanos actualmente

Puesto y nombre del asesor externo

Auxiliar de Recursos Humanos – María Fernanda Peña Isunza

PROBLEMÁTICA ESPECÍFICA A RESOLVER

La falta de estructura organizacional que provoca pérdida de oportunidades.

Antecedentes de la situación problemática

Aceros Torices es una empresa dedicada a la venta y distribución de aceros con una trayectoria de más de 10 años donde han tenido grandes resultados sin embargo actualmente están pasando por una crisis muy grande porque se tiene una excesiva rotación de personal, lo cual ha provocado estrés en los trabajadores, pausa en proyectos, pérdidas económicas, pérdida

de ventas, una desmotivación en todas las áreas, un mal clima laboral en todas las áreas y es por eso que constantemente se tienen muchas perdidas de oportunidades.

Análisis de la situación problemática (empleo de herramientas estadísticas)

Diagrama de Ishikawa. Problema. No se tienen una estructura organizacional.

Causas internas

No hay una distribución de roles y responsabilidades. Los trabajadores no tienen claro cuales son sus responsabilidades, que se espera de ellos y esto provoca confusión, problemas, retraso en los cronogramas de actividades.

Mala comunicación, No se tiene información necesaria para que se puedan realizar las actividades de manera eficaz, y cuando se pregunta no cuentan con la información porque desde un inicio no se tiene ese registro dando como resultado, errores, retrasos y problemas de calidad.

Deficiencia en el liderazgo. No todos los líderes de cada área ponen en marcha todas las competencias que se deben llevar a cabo, lo cual provoca en su gente a cargo desmotivación, frustración y una mala productividad.

Causas externas

Se tiene cambios constantes en la organización. Se tienen cambios muy frecuentes en la empresa lo cual provoca que a los empleados les sea difícil poder adaptarse a las nuevas estructuras y procesos.

No se tienen los recursos necesarios. Si los trabajadores no tienen a la mano los recursos necesarios para realizar su trabajo provocara problemas de calidad, accidentes o retrasos.

Soluciones:

Definir muy bien las responsabilidades y los roles de cada trabajador. Realizar descripciones de puestos, manuales de procedimientos o reuniones de equipo ayudará mucho.

Mejorar la comunicación líder-trabajador. Se puede poner en marcha con reuniones periódicas en donde se fortalezca la relación líder-trabajador.

Proporcionar liderazgo y apoyo a los empleados. Esto se puede hacer a través de la formación, el coaching y el desarrollo de carrera.

Establecer procesos y procedimientos claros. Esto ayudará a los empleados a saber qué hacer y cómo hacerlo. Se implemento un protocolo organizacional en donde deja claro cual debe de ser el comportamiento del trabajador hacia sus compañeros, que hacer en caso de tener algún conflicto, y tambien se explica las incidencias de la empresa, (permisos, vacaciones, dias por enfermedad) cuando estas son por goce de sueldo y cuando no son por goce de sueldo.

Facilitar el acceso a los recursos necesarios. Esto se puede hacer a través de la inversión en tecnología y materiales.

OBJETIVO

Reorganizar la estructura de Aceros Torices para disminuir la perdida de oportunidades

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Analizar los tipos de estructuras organizacionales.
2. Investigar como se mejora la perdida de oportunidades.
3. Reorganizar la estructura que tienen actualmente dando como propuesta una nueva.

ALCANCES

La trascendencia de esta investigación es poder crear una conciencia sobre lo vital que es tener una estructura organizacional bien definida ya que es el esqueleto de una organización y si no se cuenta con ello la empresa no podría llegar al logro de sus objetivos, porque no se tendría un rumbo que seguir. Además de dar una solución efectiva hacia la problemática que se tiene.

Una buena estructura asegura que los recursos de una empresa sean utilizados de forma optima para poder alcanzar el logro de los objetivos, así como también ayuda a que los empleados tengan muy en claro cuáles son sus roles y responsabilidades dentro de la empresa. Si se tiene una estructura flexible también va a ayudar a que la empresa pueda adaptarse fácilmente ante cualquier cambio, tanto internos como externos.

LIMITACIONES

Una de las limitaciones que podrían presentarse es la exclusividad de información, ya que la empresa cuenta con un convenio de confidencialidad donde se especifica que toda la información debe de tener un uso correcto.

Podría presentarse que se requiera cierta información que la empresa no de por confidencialidad o que los procesos se atrasen un poco porque no se revisen en el tiempo que se estableció y eso puede detener al residente para que esa información sea agregada a su proyecto.

CAPITULO II

FUNDAMENTO TEÓRICO O MARCO TEÓRICO

Estructura organizacional

“Estructura organizacional es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización. Esta estructura se desarrolla para establecer cómo opera una organización y ayudar a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro.” (González, 2019)

“La distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización” (Stephen P Robbins, 2013)

“Sistema que define la distribución de cada puesto colocados de manera jerarquica, en donde se identifica que puesto es, su función y dónde se reporta dentro de la empresa”.

El conocer las teorías de las estructuras organizacionales es de vital importancia ya que estas determinan como se dividen las tareas, como se coordinan las actividades, y cómo se toman las decisiones en una organización. Una estructura organizacional que este bien diseñada va a contribuir que una organización sea mas eficiente, adaptable y productiva.

Por lo tanto, es muy importante que todos los empleados que trabajan en la organización tengan un conocimiento basico de las estructuras organizacionales ya que esto les ayuda en saber como funciona la organización y cómo pueden contribuir al éxito de la misma.

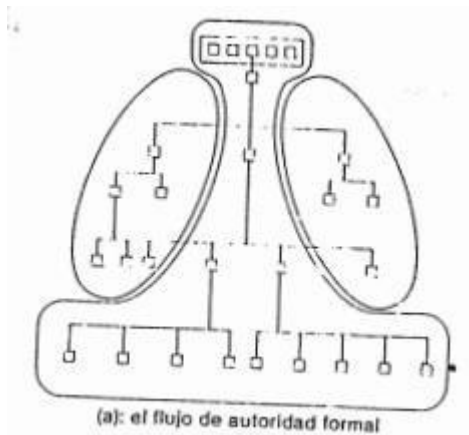
ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

El funcionamiento de la organización

La figura (a). Representa a la organización como un sistema de autoridad formal la corriente de poder formal bajando por la jerarquía.

Figure 4

Flujo de autoridad formal



Nota. Estructura que indica un sistema de autoridad formal

El organigrama es una figura controvertida de la estructura porque aunque la mayoría de las organizaciones continúan encontrándolo indispensable (el organigrama es lo primero que se le da a cualquiera que pregunte acerca de la estructura), muchos teóricos organizacionales lo rechazan como una descripción inadecuada de lo que realmente tiene lugar dentro de la organización.

Sin embargo el organigrama no debe ser rechazado. Es en cierta forma como un mapa. Un mapa es invaluable para encontrar ciudades y las rutas que las conectan pero no nos dice nada acerca de las relaciones económicas o sociales de las regiones. Similarmente, aun cuando el organigrama no muestra relaciones informales, puede representar una imagen exacta de la

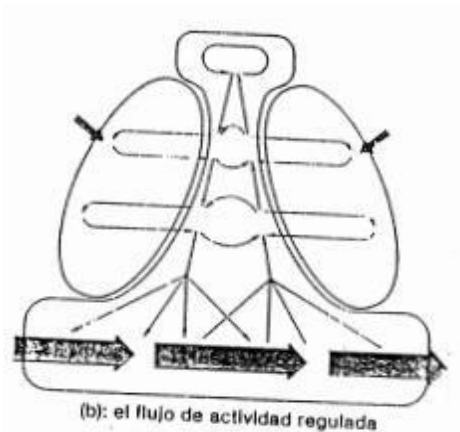
división de trabajo, mostrando a simple vista qué posiciones existen en la organización, cómo están éstas agrupadas en unidades, y cómo fluye entre ellas la autoridad formal.

Figura (b).) Muestra a través del núcleo operativo la red de flujos regulados de trabajo de producción de una organización, se dan ordenes e instrucciones bajando por la jerarquía administrativa para tener un control en el núcleo operativo de información retroalimentada apoyada en los resultados, y asesoramiento llegando desde los lados a las tomas de decisiones. Esta es una vision de la organización compatible con las nociones tradicionales de autoridad y jerarquía, pero distinta de la primera, una que pone más énfasis sobre la estandarización que sobre la supervisión directa.

Figura (c). Muestra a la organización como un sistema de comunicación informal enfatizando el papel del ajuste mutuo en coordinación. Esto podría definirse como un sociograma de quien se comunico con quien. Lo que esta visión de la organización indica es que existen centros de poder no oficiales en las organizaciones y que las grandes redes de comunicación informal suplementan y a veces burlan los canales de autoridad y regulación. La claridad de las dos primeras visiones desaparece en esta tercera.

Figure 5

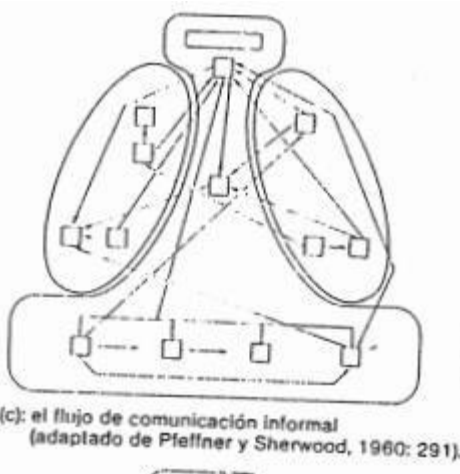
Flujo de actividad regulada



Nota. Figura que presenta una estructura de actividad regulada

Figura 6

Comunicación informal



Nota. Esta figura representa una estructura de comunicación informal

Figura (d). Muestra a la organización como un sistema de

constelaciones de trabajo. La base de la visión aquí es que la gente se agrupa con su equipo para hacer su trabajo, cada grupo o constelación trata con distintas decisiones apropiadas a su propio nivel en la jerarquía. y esta unido solo flojamente con los otros.

Se tienen tres constelaciones de trabajo en un nucleo operativo (una encargada de la fabricación, una segunda del armado, una tercera de la distribución). Sobre ellas hay una

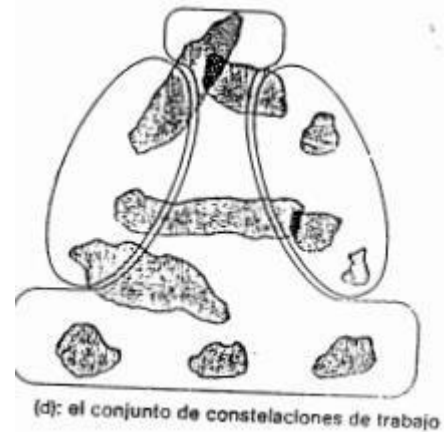
constelación de producción administrativa. abarcando analistas y supervisores de contacto, encargada de la programación de producción y la administración general de planta. Por encima hay una constelación de productos nuevos, incluyendo analistas, gerentes de linea y staff de apoyo (como investigadores). Exclusivamente dentro del staff de apoyo hay tres constelaciones, encargados de la cafetería de planta, la investigación y el desarrollo. Las relaciones públicas, finalmente en la cima la constelación de finanzas conecta a la alta gerencia con el personal de apoyo financiero, y la constelación de planificación de largo plazo une a los altos gerentes con los analistas superiores de la tecnoestructura.

Por último está la Figura (e). Que representa la organización como un sistema de procesos de decisión. Lo que se tiene es la corriente de una decisión estratégica de principio a fin.

En el punto 1, un vendedor encuentra a un cliente, quien le sugiere una modificación en un producto. La sugerencia sube a través de los sucesivos niveles más altos en la

Figure 7

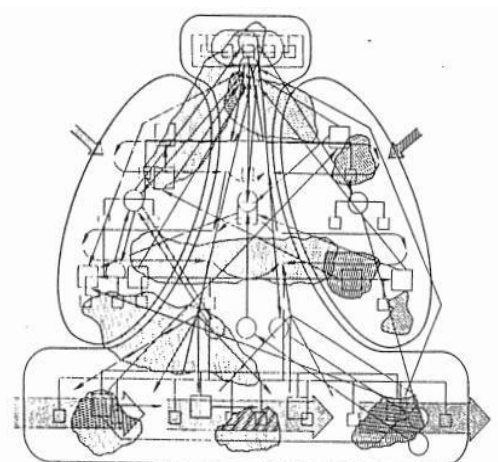
Conjunto de constelaciones de trabajo



Nota. Se presenta la estructura median un conjunto de constelaciones

Figure 8

Superposición combinada



jerarquía (2. 3, 4), hasta que se toma la decisión en la cima (4) de crear una fuerza de tareas de analistas y gerentes de línea para investigar y hacer recomendaciones (5. 6). La administración superior aprueba la subsiguiente recomendación de introducir un nuevo producto (7), y se procede a la implementación (8,9). El vendedor eventualmente regresa al cliente con el nuevo producto(10).

Estas 5 teorías nos hablan de como funcionan las organizaciones, cada una hace un simplificación de la realidad organizativa, cada una contiene una pizca de la realidad y haciéndolas funcionar en conjunto podrían llevar a una gran éxito.

(MINTZBERG, 1991)

TEORÍA, DISEÑO Y CAMBIO ORGANIZACIONALES

Las teorías organizacionales son estudios de como funcionan, cómo afectan y se ven afectadas por el ambiente en el que operan. Conocer como es que opera una organización es el primer paso para saber como controlarlas y cambiarlas para que se puedan crear riquezas y recursos de manera eficiente.

Las personas y directivos conocedores del diseño y cambio organizacionales pueden analizar la estructura y cultura de la organización para la que trabajan, diagnosticar los problemas y hacer los ajustes que le ayuden a lograr sus objetivos.

Figure 9

Relación entre teoría organizacional y estructura, cultura, diseño y cambio organizacionales.



Nota. Aquí presenta la relación entre estos conceptos presentados.

Estructura organizacional evoluciona para aumentar la efectividad del control de la organización sobre las actividades necesarias para lograr dichas metas. La estructura organizacional es el sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización.

Para todas las organizaciones tener una buena estructura es aquella que les va a facilitar las respuestas eficaces a los problemas que se presenten por diversas razones por ejemplo ambientales, humanas, tecnológicas. Conforme la organización va en crecimiento y va creando un diferenciador, la estructura evoluciona de la misma manera. La estructura organizacional se puede administrar por medio de un proceso de diseño y cambio organizacional.

El diseño organizacional es el proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que logran sus metas. La estructura y cultura organizacionales son los medios que la organización utiliza para lograr sus metas; el diseño organizacional trata de cómo y por qué se eligen los diversos medios. El comportamiento de una organización es el resultado de su diseño y de los principios que subyacen a su operación. Es una tarea que requiere que los gerentes encuentren un equilibrio entre las presiones externas del ambiente de la organización y las presiones internas, por ejemplo, la tecnología que elijan. Viéndolo desde fuera, el diseño puede provocar que los miembros de la organización vean y respondan al ambiente de diferente manera. Viéndolo desde dentro, el diseño de la organización genera presión en los grupos de trabajo e individuos para que se comporten de cierta manera. Lograr el equilibrio adecuado ayuda a asegurar que la organización sobreviva en el largo plazo.

El cambio organizacional es el proceso por medio del cual las organizaciones pasan de su estado actual a un futuro estado deseado para aumentar su efectividad. La meta del cambio organizacional es encontrar nuevas y mejores maneras de utilizar los recursos y capacidades para aumentar la capacidad de la organización de crear valor y, por lo tanto, de aumentar su desempeño. Una vez más, la estructura y cultura organizacionales son los principales medios o puntales de referencia de los que se valen los gerentes para cambiar la organización con la intención de que se logre el estado futuro deseado.

(Jones, 2008)

EL SURGIMIENTO DE LA JERARQUIA

La jerarquía de una organización comienza a surgir cuando a los gerentes les resulta cada vez más difícil coordinar y motivar a los empleados de manera eficaz. Conforme una organización va en crecimiento, hay mayor cantidad de empleados y comienzan a especializarse, realizando tipos de tareas muy distintos; el nivel de diferenciación aumenta y esto dificulta coordinar sus actividades. La división de actividades y la especialización producen problemas de motivación. Cuando cada empleado desempeña sólo una pequeña parte de una tarea completa, con frecuencia resulta complicado determinar cuánto contribuye esa persona a la tarea y, por lo tanto, evaluar el desempeño de cada individuo. Además, si los empleados cooperan para lograr una meta a menudo es imposible medir, evaluar y recompensarlos con base en su nivel de desempeño individual.

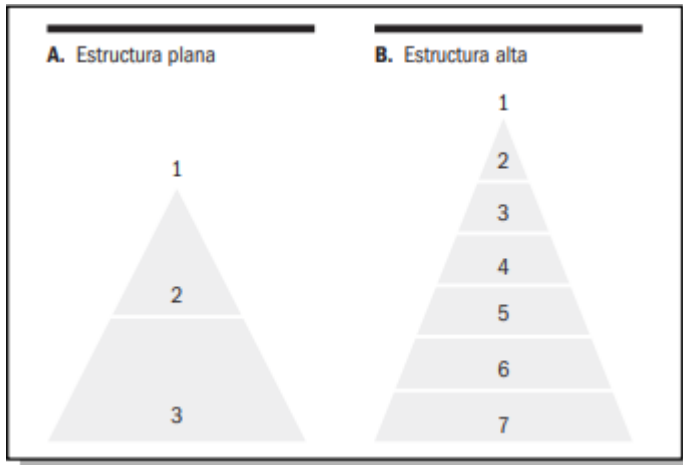
(Jones, 2008)

LIMITANTES DE TAMAÑO Y ALTURA

Figura 9. Refleja dos organizaciones que tienen la misma cantidad de empleados, pero en una se presentan tres niveles de jerarquía y en la otra organización siete niveles. Una organización en la que la jerarquía cuente con muchos niveles en proporción a su tamaño, es una organización alta.

Figure 10

Organizaciones Altas y Planas



(Jones, 2008)

Nota. La imagen representa los niveles de jerarquía en una organización.

En cambio una organización que tiene pocos niveles de jerarquía es una organización plana. La organización alta de la figura 2 cuenta con cuatro niveles mas que la plana y emplea muchos mas gerentes para controlar y dirigir las actividades de todos los trabajadores.

El número ideal de niveles jerárquicos: la cadena mínima de mando

De acuerdo con el principio de la cadena mínima de mando, una organización debe elegir el número mínimo de niveles jerárquicos de acuerdo con sus objetivos y el ambiente en el que existe. En otras palabras, una organización debe mantenerse tan plana como sea posible, y se debe evaluar a los altos directivos por su capacidad para monitorear y controlar sus actividades con la menor cantidad posible de gerentes.

Una organización con estructura plana también enfrentará menos problemas de comunicación, motivación y costos que una alta. La única razón para que una organización elija

una estructura alta en lugar de una plana es cuando necesita un alto nivel de control directo o supervisión personal sobre los subordinados.

TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

Estructura burocrática clásica, inspirado en el paradigma militar y eclesial en el siglo XX, consiste en una estructura jerárquica en donde los miembros de la organización están guiados por reglas y reglamentos racionales.

Caracterizados por la especialización de tareas, nombramientos por méritos, la oferta de oportunidades, un clima impersonal y racional en la organización, que Weber llamó Burocracia.

Weber prefería la burocracia porque marcaba reglas para tomar decisiones, una cadena de mando precisa y a la promoción de las personas con base en la capacidad y la experiencia, en lugar del favoritismo o el capricho. Asimismo, admiraba que la burocracia especificaba, con claridad, la autoridad y la responsabilidad; lo cual, en su opinión, facilitaba la evaluación de los resultados y su recompensa.

Estructuras por departamentalización, en esta estructura como su nombre lo dice se crean departamentos dentro de la organización que estos pueden ir en función de las actividades de trabajo desempeñadas, el servicio o producto ofrecido, el beneficiario atendido. Estos departamentos deben contribuir al cumplimiento de todos los objetivos empresariales.

Departamentalización funcional, Se construyen departamentos dividiendo y asignando el trabajo sobre la base de las funciones, procesos o actividades que se llevan a cabo para obtener un determinado resultado final. Las funciones se dividen entre los empleados conforme a la especialización que tenga cada uno de ellos y se agrupan de acuerdo a cada uno de los diferentes campos de acción. A su vez cada uno de estos campos tiene un

gerente/coordinador que es el responsable de asignar tareas y vigilar que estas sean realizadas de una forma correcta. Por último encontramos a un gerente general que es el que se encarga de coordinar todas las funciones y responsabilidades para lograr las metas de la organización.

Departamentalización por producto/servicio: Se organiza de acuerdo a lo que se produce ya sean bienes o servicios, cada unidad que maneja un servicio/producto se le denomina “división”; la cual, a su vez, posee subunidades necesarias para su operación.

Departamentalización por territorio: Cuando la organización encuentra que sus operaciones se basan en zonas geográficas determinadas donde tienen cobertura. Sus departamentos se encuentran divididos y organizados sobre la base de su ubicación.

Departamentalización por beneficiario/destinatario: Se basa en el supuesto de que los beneficiarios en cada conjunto determinado tienen necesidades y problemas comunes que pueden ser resueltos teniendo especialistas departamentales para cada uno. Aquí el destinatario/beneficiario es el eje central, la organización se adapta y se subdivide agrupando el personal para cumplir las funciones necesarias para satisfacer las necesidades de los destinatarios.

Estructura jerárquica. Se basa en la centralización de los niveles de mando y en el establecimiento de líneas de autoridad que transfieren las decisiones e informaciones de manera vertical. Aquí se establece claramente las líneas de autoridad y los canales de información. Esta estructura se podría llamar tradicional ya que predomina en las organizaciones tanto privadas como públicas y se fundamenta en los principios de la teoría clásica.

Estructura descentralizada. La toma de decisiones es confiada a una pluralidad de divisiones autónomas con base a línea de productos/servicios y/o territorios, quedando las decisiones estratégicas a los altos niveles y las decisiones tácticas a las divisiones autónomas.

Estructura Matricial. Se caracteriza por plantear una subdivisión entre áreas funcionales de apoyo, y líneas de productos o proyectos, y estas pasan a ser las primeras una especie de agencias internas para el desarrollo de las segundas. Es normal entonces que se dé la paradoja de que una misma persona tenga dos dependencias: la de su área funcional y la del proyecto en el que está integrada. Los empleados dentro de la empresa poseen dos jefes: un jefe de función, quien es la cabeza de la función, al cual se le informa acerca de los asuntos relacionados con aspectos funcionales; y el jefe de proyecto, que es el responsable de los proyectos individuales. Todos los empleados que trabajan en un equipo de proyecto son responsables de manejar la coordinación y comunicación entre las funciones y proyectos.

Estructura Circular. Los niveles de autoridad son representados en círculos concéntricos, estos se coordinan por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima de la empresa, y en su alrededor círculos que constituyen los distintos niveles de organización. En cada uno de esos círculos se colocan a los jefes inmediatos, y se les liga con las líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

Estructura en red. Estructura organizativa flexible y con gran capacidad de cambio. Sus cimientos están en la conexión de redes en torno a proyectos. Los nodos de la red están formados por equipos, dentro de los cuales se favorece el intercambio de información y conocimiento.

Estructura hipertexto. Esta forma de organización se caracteriza por combinar rasgos de una organización burocrática con rasgos de una organización orgánica y flexible por unidades/equipos de trabajo.

(Barone, 2009)

DISMINUCIÓN DE OPORTUNIDADES

Que una empresa tenga pérdidas de negocio y oportunidades puede ser un problema costoso, según un estudio de la consultora McKinsey & Company, las organizaciones pierden entre el 20 o el 40% de las oportunidades que identifican, lo cual puede equivaler a millones o incluso a miles de millones de dólares en ingresos perdidos.

Serie de actividades que las organizaciones deben de realizar para disminuir la pérdida de oportunidades; Mejorar la identificación de oportunidades. Las empresas deben tener un proceso sistemático para identificar oportunidades de negocio. Esto puede incluir la realización de investigaciones de mercado, el análisis de datos y la identificación de tendencias.

Evaluar las oportunidades de forma eficaz. Una vez identificadas las oportunidades, las empresas deben evaluarlas de forma eficaz para determinar si son viables y si merecen ser perseguidas. Esto puede incluir la evaluación de factores como el tamaño del mercado, el potencial de crecimiento, la rentabilidad y la alineación con los objetivos estratégicos de la empresa.

Priorizar las oportunidades. Las empresas no pueden perseguir todas las oportunidades que identifican. Es importante priorizar las oportunidades en función de su importancia y viabilidad. Esto puede ayudar a las empresas a concentrarse en las oportunidades que tienen más probabilidades de tener éxito.

Gestionar las oportunidades de forma eficaz. Una vez que las empresas se comprometen con una oportunidad, es importante gestionarla de forma eficaz para aumentar las posibilidades de éxito. Esto puede incluir la creación de un plan de acción, la asignación de recursos y el seguimiento del progreso.

Las empresas también pueden adoptar una serie de medidas para crear una cultura que sea favorable a la identificación y el aprovechamiento de las oportunidades de negocio. Estas medidas pueden incluir:

Fomentar una mentalidad de crecimiento. Las empresas deben fomentar una mentalidad de crecimiento entre sus empleados. Esto significa que los empleados deben estar dispuestos a asumir riesgos y a probar cosas nuevas.

Cultivar una cultura de colaboración. Las empresas deben fomentar una cultura de colaboración entre sus empleados. Esto puede ayudar a las empresas a identificar oportunidades que de otra manera podrían pasar desapercibidas.

Crear un entorno de aprendizaje continuo. Las empresas deben crear un entorno de aprendizaje continuo para sus empleados. Esto puede ayudar a los empleados a desarrollar las habilidades y el conocimiento necesarios para identificar y aprovechar las oportunidades de negocio.

Al adoptar estas medidas, las empresas pueden mejorar su capacidad para identificar, evaluar, priorizar y gestionar las oportunidades de negocio. Esto puede ayudar a las empresas a aumentar sus ingresos, mejorar sus márgenes de beneficio y alcanzar sus objetivos estratégicos.

GLOSARIO

Organización: Estructuras administrativas y sistemas administrativos creadas para lograr metas u objetivos con apoyo de los propios seres humanos, y/o con apoyo del talento humano.

Estructura: Esquema o diseño organizacional encargado de ejecutar acciones dentro de los procesos y procedimientos de relaciones, comunicaciones, las tomas de decisiones, y aquellos que articulan al grupo de personas que laboran en una empresa.

Estructura organizacional: Sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización. Esta estructura se desarrolla para establecer cómo opera una organización y ayudar a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro

Diseño organizacional: Proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que lograr sus metas.

Cambio organizacional: Proceso por medio del cual las organizaciones rediseñan sus estructuras y culturas para pasar de su estado actual a un futuro estado deseado para aumentar su efectividad.

Cultura organizacional: Conjunto de valores y normas compartidos que controla las interacciones entre los integrantes de la organización y con los proveedores, clientes y otras personas externas a la misma.

Organización alta: Organización en la que la jerarquía tiene muchos niveles relacionados con el tamaño de la organización.

Organización plana: Organización que tiene pocos niveles de jerarquía en relación con su tamaño.

Principio de la cadena mínima de mando: Una organización debe elegir el número mínimo de niveles jerárquicos de acuerdo con sus objetivos y el ambiente en el que opera.

Perdida de oportunidades. Situación generada por la actividad o la inactividad de la Administración, en virtud de la cual el particular se ve privado de la posibilidad de realizar determinada conducta o de obtener las ventajas de una actuación administrativa que debía haberse producido.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

Tipo de investigación.

Este proyecto se basa en una investigación cualitativa.

Enfoque metodológico.

Descriptivo o casual

Diseño de investigación.

Diseño experimental.

Muestreo: Se analizo cuales eran los objetivos de esta investigación, para tener un enfoque claro y que se seleccionara la muestra de manera correcta, en este proyecto fue un muestreo probabilístico, cada elemento de la población tiene una probabilidad conocida de ser seleccionado para la muestra y de esa manera poder aplicar las propuestas de mejora que se pretenden hacer.

Instrumentos de recolección de datos:

Focus groups.

Grupos de discusión que fueron utilizados para recopilar datos calitativos con ayuda y participación de un grupo de personas en una discusión guiada por el residente. Este instrumento fue factor clave para la aclaración de muchas preguntas o dudas que se tenían de la organización y de esa manera dio paso a que se tuviera mejores propuestas y soluciones a todos los problemas que enfretaba la organización.

Cuestionarios y entrevistas.

Instrumentos que ayudan en la recolección de datos cuantitativos que recopilan datos mediante la aplicación de preguntas. Se tuvo una entrevista con la jefa administrativa de la organización para que explicara la mayoría de los procesos que se llevaban a cabo y como ella quería que fueran mejorados, todas las inquietudes que presentaba en ese momento las externo y comento que le gustaría poder tener un mejor control en cada proceso que se tuviera, ya que estaban teniendo muchas perdidas de oportunidades.

De igual manera se realizo una encuesta a los trabajadores para medir como estaba el clima laboral que ellos externaran como se sentia en la empresa, y así poder tener un porcentaje sobre los empleados estables y los que estan dudando en seguir en la empresa.

La organización presentaba una rotación de personal extremadamente alta, pero en especial en el área de recursos humanos que incluso los mismos trabajadores decian que en su estadia en la empresa ya habian cambiado el personal de recursos humanos tres veces, esto se debia a que no se tiene poder en la información ya que solamente se esta sacando el trabajo que día con día se presenta pero nunca se tenia el conocimiento sobre nada de la empresa, ni si quiera cuentan con una base de datos actualizada con todos los trabajadores de la empresa.

Observación.

La observación fue un instrumento clave, ya que ayudo a tener claros cada uno de los procesos, como era que la empresa se manejaba, para así poder poner en acción todas las propuestas que se querian aplicar siempre y cuando respetando los procesos que ya se tenian establecidos.

Análisis de datos.

Una vez teniendo todos los datos e información que se necesitaba se empezaron a poner en marcha todas las propuestas, para poder llegar a la mejora que se pretendia que en este caso es una reestructura organizacional para esta empresa.

Hacer una reestructura organizacional es un proceso muy complejo y cuidadoso, se debe de seguir paso a paso cada proceso para poder llegar al objetivo principal que es que la empresa sea más eficaz y eficiente.

Este proceso va por etapas, primero se implemento un diagnostico donde se evaluo la estructura actual que se tiene para que así se puedan identificar las áreas de mejora y es aquí donde los instrumentos de recopilación de datos entran en juego y son factor clave.

CAPITULO IV

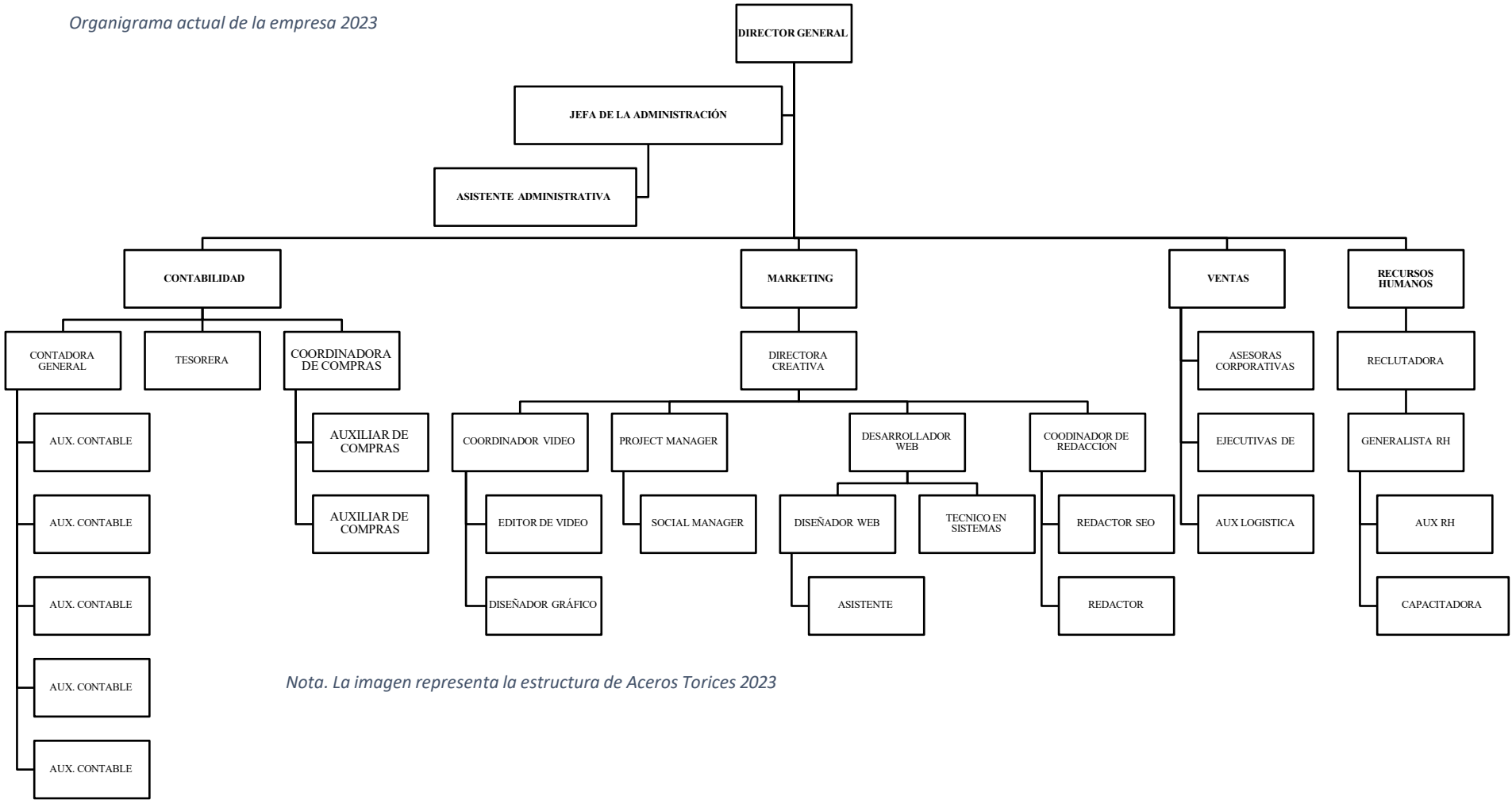
DESARROLLO

DIAGNOSTICO. ANALISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

En Aceros Torices se tiene la siguiente estructura organizacional:

Figure 11

Organigrama actual de la empresa 2023

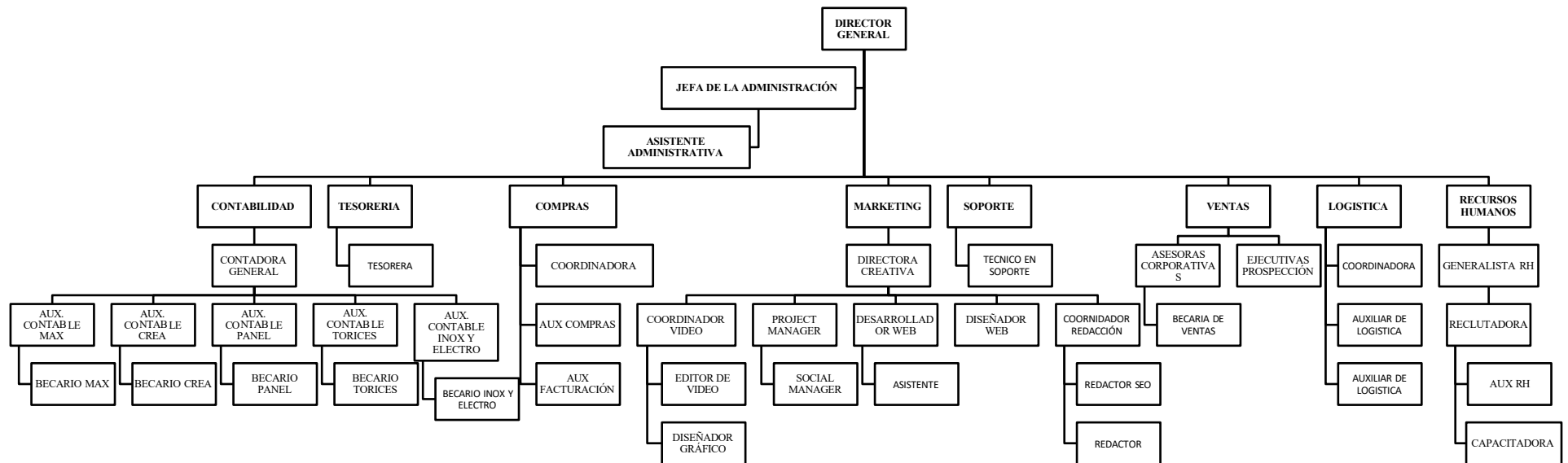


Nota. La imagen representa la estructura de Aceros Torices 2023

ESTRUCTURA QUE SE DA COMO PROPUESTA.

Figure 12

Organigrama actual de la empresa 2024 Propuesta



Nota. La imagen representa la estructura que se da como propuesta para Aceros Torices

Los cambios que se realizaron en la estructura fueron para mejora de la empresa, en el departamento de contabilidad se dio como propuesta que cada empresa tuviera su auxiliar contable junto con su becario, de esa manera cada auxiliar contable se hará responsable de cada actividad que se debe de hacer para su empresa y todo su trabajo es reportado a la Contadora General, ella llevará la coordinación de los 5 auxiliares, el dar como propuesta contratar becarios es para beneficio de la empresa ya que el contratar a un becario es un costo minimo que la empresa estaría haciendo y ellos ayudarían de manera significativa en todos los procesos administrativos que para el auxiliar podria estarle atrasando su trabajo. Tambien se separo el departamento de tesorería y compras ya que los puestos como “Tesorera”, “Coordinadora de compras”, “Auxiliar de compras”, “Auxiliar de facturación” son muy independientes del departamento de contabilidad y cada uno debe de tener su departamento que estos a su vez le estarían reportando a la jefa administrativa de esa manera se evita que a la contadora le esten atrasando su trabajo.

Para el departamento de compras tambien realizaron cambios en los puestos ya que se tenian dos trabajadoras realizando la misma función como “Auxiliares de compras” y eso provocaba que se tuviera mucha duplicidad en la información, entonces el cambio que se genero fue tener dos puestos “Auxiliar de compras” y “Auxiliar de facturación”, de esta manera cada trabajador se iba a dedicar a todas las compras que la empresa tuviera y el otro trabajador a generar todas las facturas que se tuvieran de las ventas.

Tambien para el área comercial se dio como propuesta contratar a becarias de ventas y estas fueron asignadas solamente a las asesoras corporativas master, ya que esa posición es la que más carga de trabajo tiene, estas becarias les estarán ayudando en todos los procesos administrativas, generar reportes de ventas, ayudarles con su agenda, saber como va el proceso

de cada venta e incluso dar la ayuda en el proceso posventa. Dentro del departamento de ventas se tenia el área de logistica pero este al no tener un propio departamento en ocasiones entorpece el trabajo de la coordinadora de ventas, por lo tanto se dio apartura al departamento de “Logistica” y este a su vez tendria a su propia coordinadora de logistica y a dos auxiliares que le estarán ayudando en toda la coordinación de las ventas que se tengan en las 6 empresas, reportando su trabajo directamente a la jefa administrativa.

Para Recursos Humanos el cambio que se da como porpuesta es hacer una reorganización en su jerarquia ya que se tiene a la reclutadora como coordinadora del área y eso esta provocando que se tengan muchos problemas en cuanto a lo administrativo, ya que la reclutadora no sabe cuales son todas las actividades que Recursos Humanos debe de abarcar es por eso que se da como propuesta que la Generalista quede como encargada del área teniendo a su mando a una reclutadora, una auxiliar y una capacitadora.

Aceros torices lleva una estructura organizacional funcional, pero no se cuenta con los departamentos bien divididos ya que hay puestos dentro de departamentos que no pertenecen o incluso hay trabajadores que no estan dentro del departamento que es y lo mandan al departamento de administración, o la jerarquia no esta bien organizada y no se tienen muy claras las actividades que les corresponden a cada departamento, eso provoca mucha duplicidad en la información ya que en ocasiones se suele presentar que dos departamentos realizan las mismas actividades y al estar realizando esas actividades retrasan el trabajo que verdaderamente es importante, tambien en ocasiones cuentan con pausas en sus actividades ya que la jerarquia en ciertos departamentos no esta bien estructurada y cuando desean realizar alguna actividad deben de esperar que su superior este para poder hacerla aunque ese superior no este relacionado con la actividad que estan poniendo en marcha, tambien no se estan realizando las evaluaciones necesarias para saber si se tiene al personal adecuado en el puesto adecuado, porque en ocasiones suele pasar que se tiene a un trabajador en un puesto que no sabe cumplir con todos los requisitos de ese puesto y esto provoca problemas ya que la productividad o calidad en los resultados es mala.

ÁNÁLISIS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Los factores que se pretenden evaluar para el área de recursos humanos son los siguientes:

- Duplicidad de Información
- Productividad
- Calidad
- Rechazo
- Toma de decisiones

El evaluar estos factores ayudará en poder ver cuales son las áreas de mejora en el departamento y así poder darles solución pronta.

Al evaluar esta estructura los resultados fueron los siguientes:

Tabla 1

Análisis del departamento de Recursos Humanos

Factor	Actividad	Horas mensuales	Costos	Factor	Actividad	Horas mensuales	Costos	DIFFERENCIA (AHORRO)
Duplicidad de Información	Publicación de vacantes	40	\$ 6,399.90	Duplicidad de Información	Publicación de vacantes	10	\$ 1,599.98	\$ 4,799.93
	Selección de candidatos				Selección de candidatos			
Productividad	Citas para entrevistas	192	\$ 30,719.52	Productividad	Citas para entrevistas	50	\$ 7,999.88	\$ 22,719.65
	Tener simulador cada semana				Tener simulador cada semana			
	Tener 5 ingresos por semana				Tener 5 ingresos por semana			
Calidad	Los candidatos reclutados pasan la capacitación	96	\$ 15,359.76	Calidad	Los candidatos reclutados pasan la capacitación	32	\$ 5,119.92	\$ 10,239.84
Rechazo	Los candidatos son rechazados por el Director	20	\$ 3,199.95	Rechazo	Los candidatos son rechazados por el Director	7	\$ 1,119.98	\$ 2,079.97
Toma de decisiones	Decisiones que se toman por semana	16	\$ 2,559.96	Toma de decisiones	Las decisiones no retrasan el proceso de reclutamiento	5	\$ 799.99	\$ 1,759.97
TOTALES		364	\$ 58,239.09			104	\$ 16,639.74	\$ 41,599.35

Nota: Esta tabla muestra el ahorro mensual que se genera de acuerdo con la estructura que se propone como mejora.

¿Cómo afecta la estructura que se tiene a la empresa?

Duplicidad de información: En el departamento de recursos humanos se encuentran 3 trabajadores y entre ellas se dividen las actividades que se tienen, pero existe una repetición en la actividades ya que no se definen bien las tareas, una de ellas es en la publicación de vacantes, en ocasiones suelen publicar la misma vacante en la misma plataforma y eso provoca que se tenga una perdida de tiempo y al seleccionar a los candidatos suelen elegir a la misma persona y agendar una cita de entrevista doble con la misma persona, lo cual tiene una perdida de tiempo y oportunidad en seleccionar a otra persona, mensualmente se tienen hasta 40 horas perdidas en este factor y esto provoca perdidas economicas, estas fueron obtenidas de la siguiente manera.

Trabajadores en Recursos humanos:

Tabla 2

Sueldos RH

Puesto	Sueldo diario	Media	Por hora
Reclutadora	\$565		
Generalista	\$465	\$426.66	\$53.33
Auxiliar	\$250		

Nota: Esta tabla representan los sueldos del área de RH

Para poder obtener los costos que estas horas perdidas provocaban se analizaron los sueldos que se tienen en este departamento, los cuales se expresan en la tabla anterior, una vez teniendo los sueldos se sacó la media para que los resultados sean más exactos y estos fueron divididos para poder obtener cuál es la cantidad que se pierde por hora. Una vez que se tiene la cantidad que se pierde por hora esta es multiplicada por las horas que se pierden mensualmente y así se obtienen los resultados de la tabla número 1.

Productividad: En Aceros Torices en la parte reclutamiento una de las metas muy fijas es que se tenga simulador cada semana, este simulador consta de tener al menos 5 candidatos para el área de ventas, este simulador es de prueba donde se les da la mayor parte de información sobre la empresa y se les aplica diversos exámenes y si estos son aprobados los candidatos pasan a la última etapa que es la semana de capacitación.

Actualmente con la estructura que se tiene en la empresa, estas metas no se están cumpliendo al 100 % ya que se tiene simulador cada 2 semanas lo cual provoca una semana de retraso en la productividad que se requiere para el departamento, los costos que esto arroja se obtuvieron de la misma forma ya explicada anteriormente, en este factor se están teniendo 192 horas perdidas mensualmente, de igual forma en la parte de los ingresos que se quieren semanalmente solo

están obteniendo la mitad, ya que los que se piden son 5 cada semana y si se están logrando tener 5 candidatos pero cada dos semanas.

Calidad: Cuando los candidatos seleccionados pasan la prueba del simulador, estos van para el último filtro que es la semana de capacitación pero para este punto si se tiene un buen proceso de reclutamiento, los candidatos no tienen porque desertar esta prueba ya que sería una gran pérdida de tiempo e inversión para la empresa, en la semana de capacitación ingresan al menos 5 personas las cuales deben de quedar las 5 para que sean ingresos, actualmente en ocasiones llegan a desertar 2 personas a mitad de semana lo cual nos deja como pérdida 3 días los cuales son 24 horas perdidas, y esto nos da una gran pérdida de ganancias.

Cuando se dividen de manera correcta las vacantes entre todo el equipo de RH, la cantidad de personas seleccionadas aumenta y esto ayuda para que el simulador se pueda dar semanalmente, y si se puedan lograr los 5 candidatos que se requieren cada semana, y esto es lo que se obtendría con la nueva estructura para Aceros Torices.

Rechazo: El simulador de prueba consta de 5 horas este tiene un horario de 9:00 am a 2:00 pm, cuando los candidatos terminan el simulador y pasan todos los exámenes en ocasiones toca el día en el que el director va a ver a los posibles trabajadores y si a él algún candidato no le gusta le pide a la reclutadora que pare el proceso de esa persona, y es aquí donde se pierden esas 5 horas invertidas en esa persona y provoca que no se lleguen a las metas establecidas en el departamento.

Toma de decisiones: En ocasiones las decisiones que se toman en recursos humanos no son del todo buenas y llegan a entorpecer el reclutamiento... por ejemplo suelen meter a personas al simulador sin haber sido entrevistadas y si en el simulador pasan todas los exámenes los

entrevistan, y los mandan a capacitación, pero supongamos que meten a 5 personas al simulador, 4 de ellas no son entrevistadas y 3 de ellas al concluir el simulador no pasan los exámenes, esas 3 personas solo serian una perdida de tiempo para el departamento, cuando se supone que el primer filtro es la entrevista.

FACTORES DE ALTO COSTO

Tabla 3

Factores con mayor costo.

Factor	Horas mensuales	Costos	Factor	Horas mensuales	Costos	DIFFERENCIA (AHORRO)
Duplicidad de Información	40	\$ 6,399.90	Duplicidad de Información	10	\$ 1,599.98	\$ 4,799.93
Productividad	192	\$ 30,719.52	Productividad	50	\$ 7,999.88	\$ 22,719.65
Calidad	96	\$ 15,359.76	Calidad	32	\$ 5,119.92	\$ 10,239.84
TOTALES	328	\$ 52,479.18		92.00	\$ 14,719.77	\$ 37,759.41

Nota: Esta tabla muestra los factores de mayor costo para el departamento de Recursos Humanos

Una vez que se concluye el análisis del departamento se encontraron los siguientes factores que genera un mayor costo mensualmente:

- Duplicidad de información
- Productividad
- Calidad

Si el departamento se concentra en estos 3 factores por ende los demás factores no tendrían porque ser un problema para la empresa, ya que si tienen una buena toma de decisiones el proceso de reclutamiento mejorará, y a su vez los rechazos por parte de director de la empresa van a desaparecer y se tendrá al candidato adecuado para el puesto adecuado.

HALLAZGOS

Los hallazgos que se obtuvieron fueron “Productividad” y “Calidad”, estos dos factores son clave para que la empresa pueda tener éxito y si estos se encuentran en rojo porque no se esta teniendo un buen seguimiento provoca que se tengan muchas perdidas lo cual estaria afectando en el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Tabla 4

Hallazgos

Factor	Horas mensuales	Costos	Factor	Horas mensuales	Costos	DIFERENCIA (AHORRO)
Productividad	192	\$ 30,719.52	Productividad	50	\$ 7,999.88	\$ 22,719.65
Calidad	96	\$ 15,359.76	Calidad	32	\$ 5,119.92	\$ 10,239.84
TOTALES	328	\$ 52,479.18		92.00	\$ 14,719.77	\$ 37,759.41

Nota: Esta tabla representa los hallazgos obtenidos en el departamento de Recursos Humanos.

Este proyecto se enfoco principalmente en el departamento de “Recursos Humanos”, ya que es un pilar para que la empresa este funcionando de la manera correcta.

En recursos humanos se establecio un metodo de reclutamiento diferente al que se esta llevando, y se implementaron nuevos métodos, por ejemplo el método de la entrevista “Star” (Situación, Tarea, Acción y Resultado), es una tecnica utilizada para evaluar las habilidades y capacidades de los candidatos en una entrevista de trabajo.

¿Para qué sirve?

Evaluar el comportamiento del candidato: Permite al entrevistador observar cómo el candidato ha enfrentado situaciones desafiantes en el pasado y cómo ha utilizado sus habilidades para resolverlas.

Identificar las competencias del candidato: El método STAR ayuda a identificar las habilidades y competencias clave que son relevantes para el puesto de trabajo.

Predecir el desempeño futuro del candidato: Al comprender cómo el candidato ha actuado en el pasado, el entrevistador puede obtener una mejor idea de cómo se desempeñará en el futuro.

¿Cómo funciona?

El entrevistador formulará preguntas que inviten al candidato a describir una situación específica del pasado en la que haya tenido que utilizar una habilidad o competencia particular.

El candidato debe responder a la pregunta siguiendo la estructura STAR:

Situación: Describe el contexto de la situación. ¿Qué estaba sucediendo? ¿Cuál era el desafío?

Tarea: Explica la tarea o responsabilidad que tenías en esa situación. ¿Qué se te pedía que hicieras?

Acción: Describe las acciones específicas que tomaste para abordar la situación. ¿Qué decisiones tomaste? ¿Qué habilidades utilizaste?

Resultado: Explica el resultado final de tus acciones. ¿Qué lograste? ¿Cuál fue el impacto de tu trabajo?

Este método ayudara para que el reclutamiento sea más funcional y los trabajadores que sean nuevos ingresos su estadía pueda ser más larga, porque lo que estaba ocurriendo es que los ingresos que se tenían solo duraban su periodo prueba y se iban.

CAPITULO V

RESULTADOS

RESULTADOS.

Las estructuras organizacionales permiten identificar el papel que juega cada puesto que conforma a la organización, el tener una estructura bien definida en una empresa es de mucha importancia y esta debe de ir alineada a los objetivos que tiene la empresa.

En Aceros Torices se realizo una reestructuración organizacional en donde se hizo el analisis de los objetivos empresariales y con base a esos objetivos se hicieron modificaciones en el organigrama de la empresa, al realizar el analisis con la estructura actual que la empresa tenia se obtuvieron hallazgos en donde nos indicaban cuales eran los puntos rojo que la empresa debia de dar solución pronta, ya que esos factores estaban generando una gran perdida de ganancias y oportunidades para la empresa porque alentaban los procesos y eso provocaba una mala calidad, productividad, eficiencia en el desempeño de todos los colaboradores de Aceros Torices.

Al terminar de hacer la revisión de la estructura actual, se analizaron las descripciones de puestos que se tenian, y en conjunto con cada área se hicieron las modificaciones para que esas descripciones fueran los más alineadas posibles a los objetivos empresariales, posterior a eso se tuvieron evaluaciones de desempeño en todos los puestos, para poder identificar que todos los empleados realmente estuvieran en el puesto indicado, aquí es donde se obtuvieron las respuestas a todos los hallazgos que se habian obtenido, porque habia muchos empleados que estaban realizando las mismas funciones, lo cual provocaba duplicidad de información, perdidas economicas porque no se llegaban a las metas establecidas, y como todos los procesos de Aceros Torices los llevan mediante pasos sistematizados, en la mayoría de ocasiones si el primer paso no sale bien entonces se tiene un 70 % de seguridad que la tarea no será ejecutada con éxito.

Una vez teniendo todos estos resultados fue cuando el residente con ayuda de sus asesores empezaron a dar las propuestas que tenian para Aceros Torices, que fueron asignar becarios en ciertas áreas, ya que esto es una inversión con un costo muy minimo, y es de gran ayuda para su jefe directo porque este le estara ayudando es toda la parte administrativa y así podrá ser más productivo el trabajo de ambos, y a su vez se estaría entregando todas las actividades en tiempo y forma, se asignaron bien el nombre a todos los puestos, si en su defecto el puesto que el trabajador no era el mismo que cuando fue su ingreso a la empresa, se hizo el cambio de puesto

así cada empleado ya tenía bien definido cual era su puesto y con ayuda de las descripciones de puesto se le indicaban bien cuales eran las funciones que estarían desempeñando.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES

Este proyecto marca una diferencia del antes y después de Aceros Torices, ya que el tener un equipo nuevo en Recursos Humanos permitió el empezar desde cero, en donde se analizaron todas las necesidades que la empresa tenía el ¿Por qué? La estructura con la que se contaba no estaba dando los resultados que los jefes y el director esperaban, desde una rotación muy alta en los trabajadores, hasta la duplicidad de información que provocaba que todos los procesos se vieran afectados dejando una calidad deficiente.

Esto es porque no se tenían en claro cuales eran los objetivos y por ende la estructura que tenían no estaba alineada a ellos, fue eso lo que dio oportunidad de empezar desde cero y proponer estrategias eficientes para que el proyecto realmente aportara cosas buenas a la empresa.

De las cosas principales que se tenían que reducir eran, la rotación excesiva de empleados, los alto gastos que se estaban teniendo debido a la perdida de oportunidades ya que no todos los colaboradores tenían claras cuales eran sus funciones a desempeñar, el primer paso fue tener cuales eran los objetivos tanto de la empresa como el de realizar este proyecto y con ello poder hacer la reestructura, en mi opinión siento que las propuestas que se dieron realmente fueron funcionales para la empresa porque hoy en día la rotación a disminuido, los gastos están controlados en su mayoría, y las oportunidades de negocio para la empresa han crecido.

Recomendaciones.

Como recomendación se implementará un programa de capacitaciones, en donde algunos departamentos se les estará capacitando de acuerdo con sus necesidades. Por ejemplo, para el área de ventas se tendrá capacitación en atención al cliente, y también vendrán distintas empresas de aceros para que les capaciten sobre los materiales que se venden.

Para el departamento de marketing se implementan cursos que la empresa les otorga para que todos los trabajadores se desarrollen mas profesionalmente.

COMPETENCIAS DESARROLLADAS.

ASIGNATURA	COMPETENCIA DE LA ASIGNATURA	ACTIVIDAD DESARROLLADA	PERFIL DE EGRESO
Gestión Financiera	Capacidad de organización y planificación. Capacidad para la resolución de problemas.	Adquirir habilidades y dominar herramientas informáticas aplicadas al ámbito de estudio. Habilidad para analizar y buscar información proveniente de fuentes diversas.	
Procesos de Dirección	Toma de decisiones Gestión del cambio		
Administración de la calidad.	Capacidad de análisis y síntesis.	Habilidad para buscar y analizar información proveniente de	

		fuentes diversas. Solución de problemas. Toma de decisiones. Capacidad crítica y autocrítica. Trabajo en equipo.	
Desarrollo organizacional	Capacidad para buscar, seleccionar, ordenar información oportunamente.		
Gestión de la retribución	Analiza información y la sintetiza. Habilidad para trabajar en un ambiente laboral.	Tiene habilidad para analizar información proveniente de fuentes diversas. Compromiso ético. Aplica las técnicas de investigación. Aprende a aprender	

REFERENCIAS.

- Barone, S. (2009). *Las Estructuras Organizacionales: cultura, principios y modelos para la innovación*. . Santo Domingo: Federación Internacional de Fe y Alegría.
- González, M. J. (2019). CONCEPTO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. En M. J. González, *Estructura organizacional* (pág. 65). Institución Universitaria Itsa (978-958-52221).
- Google Maps. (10 de Noviembre de 2023). Obtenido de Google Maps:
<https://www.google.com.mx/maps/place/Jaime+Torres+Bodet+46,+San+Bartolo,+54900+Tultitl%C3%A1n+de+Mariano+Escobedo,+M%C3%A9xico/@19.6514707,-99.1746711,17z/data=!3m1!4m6!3m5!1s0x85d1f596c248f719:0x48330f5583355d8b!8m2!3d19.6514657!4d-99.1720908!16s%2Fg%2>
- Jones, G. R. (2008). *Teoría organizacional*. México: PEARSON.
- MINTZBERG, H. (1991). *DISEÑO DE ORGANIZACIONES EFICIENTES*. BUENOS AIRES, LIMA, RIO, MEXICO, BERCELONA, MADRID: EL ATENEO.
- Stephen P Robbins, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.

ANEXO I

Análisis Del Departamento De Contabilidad

Los factores que se pretenden evaluar para el área de contabilidad son los siguientes:

- Duplicidad de Información
- Productividad
- Calidad
- Entrega en tiempo y forma
- Rechazo

Una vez que se analizo el departamento se encontraron los siguientes factores.

Tabla 5 análisis del departamento de contabilidad

Análisis con la estructura actual de la empresa				Análisis con la estructura nueva para la empresa			
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD							
Factor	Actividad	Horas semanales	Costos	Factor	Actividad	Horas semanales	Costos
Duplicidad de Información	Timbrado de la misma empresa	6	\$ 4,111.25	Duplicidad de Información	Timbrado de la misma empresa	0	\$ -
	Facturación de ventas				Facturación de ventas		
	Facturación de compras				Facturación de compras		
Productividad	No se entregan bien los reportes diarios	6	\$ 4,111.25	Productividad	No se entregan bien los reportes semanales	2	\$ 1,370.42
	El buzón tributario no se revisa en tiempo y forma				El buzón tributario no se revisa en tiempo y forma		
Calidad	Las altas no son dadas en la fecha adecuada	8	\$ 5,481.67	Calidad	Las altas no son dadas en la fecha adecuada	2	\$ 1,370.42
	Balances que no cuadran				Balances que no cuadran		
	Estado de resultados con errores				Estado de resultados con errores		
Entrega en tiempo y forma	Los timbrados se terminan en tiempo	2	\$ 1,370.42	Entrega en tiempo y forma	Los timbrados se terminan en tiempo	0	\$ -
	La nómina se termina y entrega a tiempo				La nómina se termina y entrega a tiempo		
	Los pagos son hechos en el día adecuado				Los pagos son hechos en el día adecuado		
Rechazo	La jefa administrativa devuelve reportes semanales	8	\$ 5,481.67	Rechazo	La jefa administrativa devuelve reportes semanales	0	\$ -

Duplicidad de información: Para el área de contabilidad se encontraron actividades duplicadas en las cuales fueron los timbrados de las empresas, ya que en ocasiones como no se tienen un auxiliar asignado para solo una empresa, entonces toman la empresa que les de la gana y ahí en cuando se suele repetir las actividades porque puede que dos auxiliares timbren la misma empresa y esto provoca pérdida de tiempo y que los reportes no sean entregados en tiempo y forma.

Para saber los costos que nos generan estos factores se tomo en cuenta los trabajadores que se tiene en esta área y lo que ganan diario para saber cuanto es lo que se pierde por hora.

Tabla 6 Sueldos departamento de contabilidad

Trabajador	Sueldo diario	Media	Por hora
Jefa administrativa	\$ 996.67	\$456.8058	\$ 57.1007
Contadora	\$ 996.67		
Asistente administrativo	\$ 250		
Auxiliar Contable	\$ 431.89		
Auxiliar Contable	\$ 431.89		
Auxiliar Contable	\$ 431.89		
Auxiliar Contable	\$ 431.89		
Auxiliar Contable	\$ 431.89		
Becario Contable	\$ 199.33		
Becario Contable	\$ 199.33		
Becario Contable	\$ 199.33		
Becario Contable	\$ 199.33		

Una vez que se tiene lo que se gasta por cada hora perdida, se hace el calculo de cuanto es lo que perdemos semanalmente en cada factor que se analizo.

Productividad: Las actividades son muy especificas en el área de contabilidad ya que este es un departamento muy fuerte para la empresa que si este no esta en control puede provocar grandes perdidas para la empresa, este factor de productividad es muy vital que se encuentre funcionando al 100%, aquí los trabajadores no suelen seguir al pie de la letra sus actividades y las dejan que se vayan atrasando, aquí dos actividades que estan en foco rojo, es la revisión del buzón tributario que esta actividad la deben de hacer los becarios día con día, o al menos 4 veces a la semana, de igual manera los auxiliares contables no estan entregando sus reportes en tiempo y forma, esto se debe a que no se tiene asignada una empresa para cada auxiliar lo cual provoca confusión y estrés en los empleados dejan una mala productividad por parte de ellos.

Calidad: Que los empleados esten estresados o confundidos con las actividades que son asignadas, provoca que no esten dando su mayor esfuerzo, no estan concentrados en las tareas que deben de hacer, y la poca productividad que estan teniendo no es con la calidad que se

necesita para que la empresa este en buenas condiciones financieramente, ya que se dan muchos errores como por ejemplo que los estados financieros no cuadren a la primera y se pierde bastante tiempo en las correcciones que se deben de hacer para que cuadre.

Entrega en tiempo y forma: Que la calidad y la productividad de los empleados sean malos provocan que las entregas de los reportes no se esten dando de manera adecuado o como se tiene planeado, dando como resultado que los reportes que son entregados sean rechazados por parte de la jefa administrativa, ya que no estan en las condiciones que se piden.

Todas las horas perdidas que se tienen en el departamento de contabilidad son explicadas en la tabla 4, ahí muestra cuando pierde la empresa por cada hora que los procesos son ejecutados de manera incorrecta, de igual forma muestra de lado derecho cuales serían los beneficios si se poenen en marcha todas las propuestas que se tienen para Aceros Torices.

HALLAZGOS.

Tabla 7 Hallazgos del departamento de contabilidad

Análisis con la estructura actual de la empresa				Análisis con la estructura nueva para la empresa			
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD							
Factor	Actividad	Horas semanales	Costos	Factor	Actividad	Horas semanales	Costos
Duplicidad de Información	Timbrado de la misma empresa	6	\$ 4,111.25	Duplicidad de Información	Timbrado de la misma empresa	0	\$ -
	Facturación de ventas				Facturación de ventas		
	Facturación de compras				Facturación de compras		
Productividad	No se entregan bien los reportes diarios	6	\$ 4,111.25	Productividad	No se entregan bien los reportes semanales	2	\$ 1,370.42
	El buzón tributario no se revisa en tiempo y forma				El buzón tributario no se revisa en tiempo y forma		
Calidad	Las altas no son dadas en la fecha adecuada	8	\$ 5,481.67	Calidad	Las altas no son dadas en la fecha adecuada	2	\$ 1,370.42
	Balances que no cuadran				Balances que no cuadran		
	Estado de resultados con errores				Estado de resultados con errores		

Dentro del departamento de contabilidad se detectan estos hallazgos en donde se debe de poner más atención para que los demas factores puedan ir disminuyendo, uno de ellos es la duplicidad de información un factor muy constante en la empresa pero esto se debe a que no se tienen bien definidos los roles que juegan cada puesto en la empresa, porque la estructura no esta bien definida, como mejora que ofrece este proyecto es asignarle a cada auxiliar contable una empresa, para que el sea el unico que se encargue en el timbrado de esa empresa, en tener la

nomina lista, y que a esa auxiliar contable se le asigne un becario como apoyo para que sea de ayuda en todos los procesos administrativos que conlleve ese puesto.

De igual manera se estarán realizando evaluaciones de desempeño para hacer un calculo y analisis de como se encuentra la empresa en cuanto a desarrollo de competencias, es ahí cuando se darán cuenta de que todos los trabajadores esten en el puesto adecuado, de esa manera se avitara que haya empleados en puestos donde no esten siendo funcionales ya que para la empresa eso sería una perdida.