



TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE APIZACO

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

**TITULACIÓN INTEGRAL INFORME DE RESIDENCIA
PROFESIONAL**

PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

YINA FERNANDA HERNÁNDEZ CERVANTES

NOMBRE DEL ASESOR:

JOSÉ ARMANDO CRUZ TOTOMOCH

APIZACO, TLAX., MAYO 2025





Apizaco, Tlax., 06/Mayo/2025.

ASUNTO: Liberación de Proyecto para Titulación Integral.

ISRAEL JORGE SÁNCHEZ SÁNCHEZ
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES
P R E S E N T E.

Por este medio le informo que ha sido liberado el siguiente proyecto para la Titulación Integral:

a) Nombre del Egresado:	YINA FERNANDA HERNÁNDEZ CERVANTES
b) Carrera:	INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN
c) Número de Control:	20370134
d) Nombre del proyecto:	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.
e) Producto	TITULACIÓN INTEGRAL INFORME DE RESIDENCIA PROFESIONAL

Agradezco de antemano su valioso apoyo en esta importante actividad para la formación profesional de nuestros egresados.

ATENTAMENTE

Excelencia en Educación Tecnológica®
Pensar para Servir, Servir para Triunfar®

NORMA ANGELICA AGUIÑAGA SÁNCHEZ
JEFA DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS
ECONÓMICO-ADMINISTRATIVAS.



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
TECNOLÓGICO NACIONAL
DE MÉXICO

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE APIZACO
DEPARTAMENTO DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS

ASESOR

JOSÉ ARMANDO CRUZ TOTOMCOH

NAAS/mcvh



2025
Año de
La Mujer
Indígena

Av. Instituto Tecnológico No. 418, San Andrés Ahuashuatepec.
Municipio de Tzompantepec, Tlaxcala, Mex. C.P. 90491 Tel. (241)
4172010 Ext. 105, e-mail: cea@apizaco.tecnm.mx tecnm.mx





Instituto Tecnológico de Apizaco
División de Estudios Profesionales

Tzompantepec, Tlaxcala, 20/mayo/2025

HERNÁNDEZ CERVANTES YINA FERNANDA
EGRESADA DE LA CARRERA DE INGENIERÍA
EN ADMINISTRACIÓN.
CON NÚMERO DE CONTROL 20370134.
PRESENTE.

Por este medio, me permito informar a usted que por aprobación de la comisión revisora asignada para valorar el trabajo que mediante la opción **TITULACIÓN INTEGRAL INFORME DE RESIDENCIA PROFESIONAL** y cuyo tema es: **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL** conforme a lo establecido en el procedimiento para la obtención del Título Profesional en el Instituto Tecnológico, la División de Estudios Profesionales a mi cargo le otorga la:

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

Debiendo entregar 2 USB del mismo, apropiadamente empastados, a la brevedad, para presentar su Acto de Recepción Profesional.

Sin otro particular por el momento me despido.

ATENTAMENTE

*Excelencia en Educación Tecnológica®
Pensar para Servir; Servir para Triunfar®*



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
TECNOLÓGICO NACIONAL
DE MÉXICO
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE APIZACO

ISRAEL JORGE SÁNCHEZ SÁNCHEZ
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES

ccp. Archivo
ijss/Gsc*



2025
Año de
La Mujer
Indígena

Av. Instituto Tecnológico No. 418, San Andrés Ahuashuatepec,
Municipio de Tzompantepec, Tlaxcala, Mex. C.P. 90491 Tel. (241) 4172010
Ext. 304, e-mail: dep_titulacion@apizaco.tecnm.mx | apizaco.tecnm.mx



AGRADECIMIENTOS

Antes que todo quisiera expresar mi gratitud a todas las personas e instituciones que fueron parte de este reporte de residencias profesionales.

Comenzando, agradezco a mi asesor interno, quien con su guía y apoyo ha hecho posible el desarrollo de este proyecto. Su conocimiento y paciencia han sido esenciales para mi formación y para superar los desafíos que encontré en el camino.

Agradezco también a Grupo Retex por permitirme vivir esta experiencia profesional tan enriquecedora. La oportunidad de trabajar en esta institución me ha brindado aprendizajes y perspectivas que, sin duda, marcarán mi futuro profesional.

Agradezco a mi escuela el Instituto Tecnológico de Apizaco, que gracias a su educación desde el primer día hasta ahora he podido obtener conocimientos día con día y ahora los he podido aplicar a este trabajo.

Finalmente, mi reconocimiento más profundo a mi familia y amigos, ya que gracias a ellos he llegado hasta aquí, con su apoyo, con sus consejos, con cada empujón de motivación, su confianza en mí y sus palabras sinceras han sido una fuente constante de inspiración.

INDICE

I.	AGRADECIMIENTOS	2
II.	RESUMEN	3
III.	INDICE	4
IV.	INTRODUCCIÓN	7
V.	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	8
VI.	PROBLEMA POR RESOLVER.....	10
VII.	OBJETIVOS	11
7.1.	Objetivo General.....	11
7.2.	Objetivos específicos	11
VIII.	JUSTIFICACIÓN.....	12
IX.	MARCO TEÓRICO.....	13
9.1.	Definición de Estructura Organizacional.....	13
9.2.	Tipos de Estructuras Organizacionales	14
9.2.1.	Estructura funcional	14
9.2.2.	Estructura divisional.....	15
9.2.3.	Estructura Matricial	16
9.2.4.	Estructuras Híbridas	18
9.3.	Importancia de la Estructura Organizacional.....	19
9.4.	Factores que Influyen en la Estructura Organizacional	20
9.5.	Organigrama	20
9.5.1.	Criterios a considerar em el procedimiento de un organigrama	22
9.6.	Descripción de puestos	24
X.	PROCEDIMIENTO Y DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS	25
10.1.	Evaluación de la estructura organizacional actual	25
10.2.	Definir la Estructura Organizacional.....	25
10.3.	Elaborar Organigrama.....	26
10.4.	Identificar Roles y Funciones.....	26
10.5.	Revisión de Asesor Interno y Externo	27
10.6.	Aplicar Correcciones.....	27
10.7.	Propuesta de Nueva Estructura Organizacional	28
10.8.	Revisión de Asesor Interno y Externo	29
10.9.	Aplicación de la Estructura Organizacional a la Empresa	29
10.10.	Revisión de Asesor Interno y Externo	30
XI.	RESULTADOS.....	31

11.1.	Informe de hallazgos y áreas de mejora en la evaluación de la estructura organizacional de la empresa grupo Retex.....	31
11.2.	Propuesta para la estructura organizacional de la empresa Grupo Retex.....	38
11.3.	Definición de niveles jerárquicos.....	40
11.4.	Proceso de elaboración del organigrama.....	45
11.5.	Descripción de puestos	49
11.5.1.	Supervisor de ventas.....	49
11.5.2.	Logística	50
11.5.3.	Soporte de ventas	51
11.5.4.	Agente de ventas	53
11.5.5.	Encargado de sucursal	54
11.5.6.	Jefe de departamento de recursos humanos.....	55
11.5.7.	Jefe de departamento de compras.....	57
11.5.8.	Jefe de departamento de contabilidad.....	58
11.5.9.	Auxiliar contable	59
11.5.10.	Jefe de departamento de calidad	60
11.5.11.	Auditor de línea	60
11.5.12.	Auditor de procesos	61
11.5.13.	Jefe de departamento de almacén	62
11.5.14.	Auxiliar de almacén.....	63
11.5.15.	Jefe de departamento de producción.....	64
11.5.16.	Encargado de área bandas de línea	66
11.5.17.	Encargado de área de bandas especiales.....	68
11.5.18.	Encargado de área de cartuchos.....	69
11.5.19.	Encargado de área de termopares	70
11.5.20.	Encargado de área de tubulares	72
11.6.	Aplicación de la nueva estructura organizacional a la empresa.....	74
xii.	CONCLUSIONES	75
xiii.	COMPETENCIAS DESARROLLADAS	76
xiv.	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	79
xv.	ANEXOS	81



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE APIZACO

YINA FERNANDA HERNANDEZ CERVANTES

REPORTE DE RESIDENCIA PROFESIONAL “ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL”

GRUPO RETEX

ASESOR INTERNO: JOSÉ ARMANDO CRUZ TOTOMOCH

ASESOR EXTERNO: ÁNGELES NETZAHUAL SANCHEZ

AGOSTO-DICIEMBRE, 2024.

I. AGRADECIMIENTOS

Antes que todo quisiera expresar mi gratitud a todas las personas e instituciones que fueron parte de este reporte de residencias profesionales.

Comenzando, agradezco a mi asesor interno, quien con su guía y apoyo ha hecho posible el desarrollo de este proyecto. Su conocimiento y paciencia han sido esenciales para mi formación y para superar los desafíos que encontré en el camino.

Agradezco también a Grupo Retex por permitirme vivir esta experiencia profesional tan enriquecedora. La oportunidad de trabajar en esta institución me ha brindado aprendizajes y perspectivas que, sin duda, marcarán mi futuro profesional.

Agradezco a mi escuela el Instituto Tecnológico de Apizaco, que gracias a su educación desde el primer día hasta ahora he podido obtener conocimientos día con día y ahora los he podido aplicar a este trabajo.

Finalmente, mi reconocimiento más profundo a mi familia y amigos, ya que gracias a ellos he llegado hasta aquí, con su apoyo, con sus consejos, con cada empujón de motivación, su confianza en mí y sus palabras sinceras han sido una fuente constante de inspiración.

II. RESUMEN

En la empresa Grupo Retex se solicitó hacer una reorganización de su estructura organizacional y posteriormente actualizarla, con la finalidad de facilitar a la dirección general como a subordinados el reconocimiento de que todas sus partes, a su vez, funcionen correctamente, teniendo así mayor comprensión de la organización, permitiendo orientar y guiar a los empleados, incluso hacer que los clientes y prospectos de la empresa, los conozcan mejor.

La finalidad entonces de este trabajo investigativo para Grupo Retex es diseñar una estructura organizacional que logre la optimización de la gestión administrativa. La creación de la estructura organizacional abarca desde la asignación del tipo de estructura organizacional, la identificación de niveles jerárquicos, creación de organigrama, descripción de puestos, horarios y flujos de comunicación que permitirá mejorar el desempeño de los empleados en la empresa, optimizando tiempos y eliminando duplicación de trabajo, permitiendo así obtener mayor eficiencia en los procesos que se realizan en las distintas áreas departamentales. La metodología del presente trabajo incluye entrevistas con empleados clave, reportes de hallazgos y mejoras, pasos a seguir para la creación del organigrama, análisis de niveles jerárquicos y descripción de puestos, asignación de horarios y finalmente los resultados valga la redundancia en el reporte de resultados.

Palabras clave: Empresa, estructura organizacional, reestructuración, niveles jerárquicos, organigrama, roles y funciones, descripción de puestos, horarios, comunicación, departamentos.

III. INDICE

I.	AGRADECIMIENTOS	2
II.	RESUMEN.....	3
III.	INDICE	4
IV.	INTRODUCCIÓN.....	7
V.	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	8
VI.	PROBLEMA POR RESOLVER	10
VII.	OBJETIVOS.....	11
7.1.	Objetivo General	11
7.2.	Objetivos específicos.....	11
VIII.	JUSTIFICACIÓN	12
IX.	MARCO TEÓRICO	13
9.1.	Definición de Estructura Organizacional	13
9.2.	Tipos de Estructuras Organizacionales.....	14
9.2.1.	Estructura funcional	14
9.2.2.	Estructura divisional	15
9.2.3.	Estructura Matricial.....	16
9.2.4.	Estructuras Híbridas	18
9.3.	Importancia de la Estructura Organizacional	19
9.4.	Factores que Influyen en la Estructura Organizacional	20
9.5.	Organigrama	20
9.5.1.	Criterios a considerar em el procedimiento de un organigrama	22
9.6.	Descripción de puestos	24
X.	PROCEDIMIENTO Y DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS.....	25
10.1.	Evaluación de la estructura organizacional actual.....	25
10.2.	Definir la Estructura Organizacional.....	25
10.3.	Elaborar Organigrama	26
10.4.	Identificar Roles y Funciones.....	26
10.5.	Revisión de Asesor Interno y Externo.....	27
10.6.	Aplicar Correcciones.....	27
10.7.	Propuesta de Nueva Estructura Organizacional	28
10.8.	Revisión de Asesor Interno y Externo.....	29

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

10.9.	Aplicación de la Estructura Organizacional a la Empresa	29
10.10.	Revisión de Asesor Interno y Externo.....	30
XI.	RESULTADOS	31
11.1.	Informe de hallazgos y áreas de mejora en la evaluación de la estructura organizacional de la empresa grupo Retex	31
11.2.	Propuesta para la estructura organizacional de la empresa Grupo Retex.....	38
11.3.	Definición de niveles jerárquicos.	40
11.4.	Proceso de elaboración del organigrama	45
11.5.	Descripción de puestos	49
11.5.1.	Supervisor de ventas	49
11.5.2.	Logística	50
11.5.3.	Soporte de ventas	51
11.5.4.	Agente de ventas.....	53
11.5.5.	Encargado de sucursal.....	54
11.5.6.	Jefe de departamento de recursos humanos	55
11.5.7.	Jefe de departamento de compras	57
11.5.8.	Jefe de departamento de contabilidad	58
11.5.9.	Auxiliar contable	59
11.5.10.	Jefe de departamento de calidad	60
11.5.11.	Auditor de línea	60
11.5.12.	Auditor de procesos	61
11.5.13.	Jefe de departamento de almacén	62
11.5.14.	Auxiliar de almacén	63
11.5.15.	Jefe de departamento de producción	64
11.5.16.	Encargado de área bandas de línea	66
11.5.17.	Encargado de área de bandas especiales	68
11.5.18.	Encargado de área de cartuchos	69
11.5.19.	Encargado de área de termopares	70
11.5.20.	Encargado de área de tubulares.....	72
11.6.	Aplicación de la nueva estructura organizacional a la empresa	74
XII.	CONCLUSIONES.....	75
XIII.	COMPETENCIAS DESARROLLADAS	76
XIV.	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	79

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

XV.	ANEXOS.....	81
-----	-------------	----

IV. INTRODUCCIÓN

Hoy en día para una empresa es fundamental que cuente con una organización bien definida, que no solo actúe por actuar, necesita una organización eficaz, por ello es por lo que necesita de una estructura organizacional ya que al establecerla será ventajoso para la empresa. La estructura organizacional sirve para poder identificar los roles y responsabilidades de los empleados de una empresa, el nivel de mando que tienen y la relación que tienen unos con otros. Las empresas tienen la obligación de presentar una estructura organizacional alineada a su realidad y objetivos ya que sirve como el esqueleto o, dicho en otras palabras, el soporte que la hace funcionar. Por lo que la empresa Grupo Retex le es importante establecer una correcta estructura organizacional que sea adecuada para ella, ya que se busca que la estructura organizacional sea la base para la toma de decisiones, niveles jerárquicos y la asignación de roles y responsabilidades.

Este proyecto se enfoca en reestructurar la estructura organizacional actual de la empresa Grupo Retex, identificando áreas de mejora y proponiendo un modelo organizacional más efectivo. Para ello, se realizará un diagnóstico de la situación actual, involucrando a todos los niveles de la empresa para asegurar que la nueva estructura refleje tanto las necesidades de la empresa como las expectativas del personal. A través de este enfoque colaborativo, se busca no solo mejorar la operatividad, sino también fomentar un ambiente de trabajo más cohesivo y motivador.

En este documento, se abordarán los objetivos del proyecto, la metodología utilizada y los resultados, estableciendo así una base sólida para la reestructuración organizacional de la Empresa Grupo Retex.

V. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Concepto: Con más de 20 años de experiencia en el mercado, grupo Retex ofrece fabricación de resistencias eléctricas con los más altos estándares de calidad, enfocadas en cubrir las necesidades de cada uno de nuestros clientes “Grupo Retex” es una empresa fundada en octubre de 1999, especializada en la fabricación de Resistencias Eléctricas Industriales, creando de esta forma su primer producto BANDAS, que los posiciona en el mercado y desarrolla la necesidad de crear otros productos como CARTUCHOS, hasta consolidarse en insumos térmicos para diferentes industrias tanto nacionales como internacionales, entre las cuales se destacan: química, automotriz, eléctrica, electrónica, alimenticia, medica, petroquímica, plástica, telecomunicaciones, textil y empacado entre otras.

Misión: Mantener un posicionamiento comercial en cuanto a la venta de resistencias eléctricas, superando las perspectivas de calidad y servicio hacia nuestros clientes junto con el apoyo incondicional comprometido de nuestro equipo de trabajo, permitiéndonos así sostener un alto grado de responsabilidad social y comercial que nos garantice solidez financiera y crecimiento sostenible.

Visión: Ser una empresa que trabaja para brindar a sus clientes la mayor diversidad en resistencias eléctricas bajo premisas de precios, calidad y servicio acorde a las exigencias del mercado comprometiéndonos con la capacitación constante de nuestro personal de trabajo para que éste sea altamente productivo y comprometido a mantener las preferencias y satisfacción de nuestros clientes con la finalidad de generar un crecimiento rentable.

Política de calidad: En Grupo Retex trabajamos comprometidos con sistemas de calidad y seguridad, respetando el medio ambiente, buscando siempre la mejora continua, a fin de cumplir

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

con los requisitos legales, reglamentarios y de nuestros clientes e incrementar nuestra competitividad, participación de mercado y rentabilidad.

Valores: Integridad, Ser recto y honesto: cumplir con los compromisos. Responsabilidad: Ser consiente de nuestras palabras, decisiones y actos para cumplir un compromiso. Trabajo: Esfuerzo físico e intelectual que perfecciona a la persona, encaminado a un bien común. Eficiencia: Realizar bien una función, generando más con el uso moderado de los recursos. Espíritu de servicio: Ser útil y colaborar en alguna actividad para satisfacer una necesidad. Calidad: Actitud permanente de satisfacer y superar las expectativas del cliente interno y externo.

VI. PROBLEMA POR RESOLVER

La empresa Grupo Retex busca actualizar su estructura organizacional, por motivos que no se permiten mencionar.

VII. OBJETIVOS

7.1.Objetivo General

Diseñar e implementar una estructura organizacional a la empresa Grupo Retex para mejorar la claridad en las responsabilidades y funciones de la empresa.

7.2.Objetivos específicos

Analizar la estructura organizacional existente

Reorganizar la estructura organizacional

Crear un organigrama

Creación de descripciones de puesto

VIII. JUSTIFICACIÓN

La empresa actualmente carece de una estructura organizacional completa y busca establecer una que se ajuste a sus necesidades específicas. La falta de una estructura adecuada ha generado ineficiencias, como la ambigüedad en los roles y responsabilidades. La implementación de una estructura organizacional es crucial para abordar estos problemas, ya que permitirá a la empresa implementar cambios inmediatos que optimicen su funcionamiento. Una estructura organizacional bien definida es esencial para evitar confusiones, retrasos y errores que puedan impactar negativamente en la eficiencia operativa. Con una estructura clara, la empresa podrá mejorar la comunicación entre departamentos, clarificar los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo, y aumentar la eficiencia administrativa. La importancia de definir adecuadamente la estructura organizacional radica en que una falta de claridad puede resultar en disfunciones operativas que afectan el desempeño general. Al establecer una estructura organizacional eficaz, la empresa no solo gestionará su crecimiento de manera más ordenada, sino que también mejorará su rendimiento, beneficiando tanto a la organización como a sus empleados y clientes.

IX. MARCO TEÓRICO

9.1. Definición de Estructura Organizacional

La estructura organizacional en palabras simples es la manera en cómo se organiza una empresa para alcanzar sus objetivos. Tiene que ver con roles y responsabilidades, la jerarquía y departamentos. Según Mintzberg (1979), la estructura organizacional se puede considerar como el "diseño de roles y relaciones que permiten a una organización llevar a cabo su misión".

Para Robbins (2005) “La estructura organizacional es 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”.

Entre otros autores, para Child (1984), Existen tres componentes clave en la definición de la estructura organizacional: 1. La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores. 2. La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total. 3. La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos.

Para Daft (2011) “La estructura organizacional se refleja en el organigrama. No se puede ver la estructura interna de una organización como pudiera verse en la manufactura de herramientas, las oficinas o los productos. Aun cuando pudiéramos ver empleados dedicados a sus responsabilidades, a realizar diferentes tareas y trabajar en distintas ubicaciones, la única forma en que, de hecho, se ve la estructura en la que está implícita toda esta actividad es por medio de un

organigrama. El organigrama es la representación visual de un conjunto completo de actividades implícitas y procesos en una organización.”

9.2.Tipos de Estructuras Organizacionales

Es esencial comprender las diferentes estructuras organizativas que utilizan las empresas, así como los motivos y mecanismos que las sustentan, las ventajas y desventajas que ofrecen, y los objetivos que persiguen. También es importante determinar si estas estructuras se ajustan a las necesidades de las organizaciones.

9.2.1. Estructura funcional

Definición: según Jones (2008) la estructura funcional es el “Diseño que agrupa a las personas con base en su experiencia y pericia en común o porque utilizan los mismos recursos”. Es eficiente para empresas pequeñas, pero puede crear silos entre departamentos.

Ventajas

“Ofrece a las personas la oportunidad de aprender unas de otras y ser más especializadas y productivas.

Las personas que se agrupan por habilidades comunes pueden supervisarse mutuamente y controlar su comportamiento.”

Desventajas

“El problema que enfrenta una organización exitosa es cómo mantener el control de las actividades cada vez más complejas a medida que crece y se distingue.

Cuanto más funciones organizacionales se desarrollan, cada una con su propia jerarquía, se vuelven cada vez más distantes unas de otras.

A medida que las organizaciones crecen y el número y la complejidad de sus funciones y productos aumenta, la información necesaria para medir la contribución de cualquier función o producto a la rentabilidad total resulta difícil de obtener porque el costo de la contribución de cada función al desarrollo de cada producto es cada vez más difícil de medir.

La extensión geográfica puede presentar un problema de control en una estructura funcional cuando el control centralizado desde una ubicación geográfica impide que funciones como manufactura, ventas y otras actividades de apoyo respondan a las necesidades de la región.

Conforme aumenta el rango y la calidad de los productos de una organización, más clientes se ven atraídos por ella y presentan diferentes tipos de necesidades. Satisfacerlas y diseñar productos que se adapten a ellos son dos cuestiones relativamente difíciles en una estructura funcional.

Cuando una organización se vuelve más compleja, los altos directivos tal vez se vean obligados a dedicar demasiado tiempo a encontrar soluciones para los problemas diarios de coordinación y no les queda tiempo para los problemas estratégicos de largo plazo que enfrenta la empresa.”

9.2.2. Estructura divisional

Definición: “Agrupa funciones según las demandas específicas de productos, mercados o clientes”. Permite una mayor flexibilidad y enfoque, pero puede llevar a duplicación de esfuerzos.

Características de la estructura divisional

Según Rosales (2022)

“Una estructura organizacional basada en la división de trabajo en unidades autónomas, las cuales pueden establecer sus propios métodos para alcanzar los objetivos a largo plazo establecidos por la dirección general.

No depende de otras divisiones de trabajo, únicamente depende de las directrices establecidas por la dirección general y del staff general.

Es una estructura mayormente implementada por empresas que tienen operaciones comerciales a través de sucursales en distintos mercados alejados geográficamente entre sí o por empresas que ofrecen productos y servicios distintos para diferentes tipos de clientes o industrias.

Requiere una mayor coordinación y control de gestión para enfocar las divisiones a los objetivos e intereses de la dirección general.

Ejemplos de estructura divisional

Algunos ejemplos prácticos en los que esta estructura divisional resulta útil para las empresas son:

En aquellas compañías cuyos productos y servicios son diferentes, ofreciendo un equipo especializado para cada tipo de cliente, como lo son las empresas de consultoría que ofrecen servicios de asesoría (jurídica, contable, laboral, publicidad y mercadeo, etc.

Empresas cuyas fábricas o tiendas están alejadas geográficamente entre sí, operando en distintos mercados, cuya autonomía les permite adaptarse a las condiciones del mercado en el cual participan.”

9.2.3. Estructura Matricial

Definición: Combina la funcional y divisional. Los empleados tienen responsabilidades duales, lo que fomenta la colaboración, pero puede generar conflictos de autoridad.

La estructura matricial funciona según Talenmo (2016) “En esta estructura organizacional, los miembros del equipo se comunican y responden por un lado ante un director de proyecto; y por otro lado, ante un director de departamento. Las organizaciones deben cambiar distintas facetas para obtener el mayor rendimiento en cada uno de sus proyectos.”

Desventajas de la estructura matricial según team asana (2024)

“Informes complejos: La complejidad de la organización matricial puede representar una desventaja porque los equipos pueden tener problemas para saber a quién informar y cuándo.

Tiempos de respuesta lentos: La complejidad de la matriz puede generar tiempos de respuesta lentos y retrasos en los proyectos. Los tiempos de respuesta lentos provienen de la necesidad de compartir información con varias personas.

Instrucciones contradictorias: Las instrucciones contradictorias ocurren cuando el gerente del proyecto y el líder de departamento no están alineados. Si bien la estructura matricial está destinada a fomentar el trabajo en equipo, puede generar lo contrario dependiendo de las personalidades involucradas.

Posibles conflictos: La principal diferencia entre la estructura jerárquica y la matricial es que en esta última los miembros del equipo informan a dos gerentes. Esto hace que sea más compleja y pone más responsabilidad en los miembros del equipo. Con dos gerentes, pueden recibir más comentarios y orientación, pero también se puede generar fricciones.

Gestión de múltiples prioridades: En una estructura matricial, puede ser difícil para los miembros del equipo hacer malabares con las prioridades si los gerentes no trabajan juntos. Si el líder del departamento cree que sus tareas son las más importantes y el gerente del proyecto piensa lo mismo, el equipo puede tener problemas para determinar qué instrucción priorizar.”

9.2.4. Estructuras Híbridas

Definición: Combinan elementos de diferentes estructuras para adaptarse mejor a las necesidades específicas de la organización. Según Jones (2008) “las organizaciones grandes y complejas que tienen muchas divisiones a menudo adoptan simultáneamente muchas estructuras diferentes, es decir, operan con una estructura híbrida.”

Ventajas

Según Charles (2021)

“Mayor eficiencia: La principal ventaja de la estructura híbrida es el aumento en la eficiencia. Esta estructura asegura que una cantidad adecuada de trabajo sea asignada en el momento adecuado a los profesionales adecuados, haciendo un uso óptimo de los recursos y evitando el derroche. Esta estructura funciona muy bien incluso cuando los recursos son escasos. Debido a que el personal especializado está fácilmente disponible, los proyectos se ponen en marcha con rapidez, lo que aumenta la eficiencia de la organización.

Desarrollo de las habilidades interfuncionales: En las estructuras híbridas, los grupos se forman teniendo en cuenta las especializaciones, así como servicios. De esta manera, los empleados con capacidades diferentes se mezclan, lo que les da la oportunidad de aprender y desarrollar una variedad de habilidades de muchos otros participantes. Esta es la principal ventaja de la estructura híbrida en términos del crecimiento personal de los empleados, que luego puede

ser utilizado por la organización. Esto también se traduce en la reducción al mínimo de los costos de los proyectos, ya que los recursos se pueden compartir.

Flexibilidad: La estructura organizativa híbrida es más flexible que las estructuras divisionales y funcionales. Existe una relación sana entre los altos directivos y los empleados subalternos. Esto ayuda a tratar los problemas de todos empleados con facilidad, aumentando así el rendimiento efectivo de los mismos.”

Desventajas

Según Charles (2021)

“Conflictos: La principal desventaja de la estructura híbrida es la probabilidad de tener conflictos entre los departamentos y divisiones corporativas. Podría haber dilemas entre los directores de proyecto y los de departamento con respecto a los plazos y recursos. Muchos empleados se confunden mucho más acerca de la línea jerárquica. También puede haber confusión en cuanto a las funciones y responsabilidades de cada empleado.

Demasiados costos generales de administración: Pérdida de tiempo y esfuerzo entran en juego en el caso de las organizaciones híbridas. Para resolver los conflictos que se producen entre las divisiones y departamentos corporativos, el tiempo y esfuerzo se desperdicia en forma de reuniones. También se exigen las reuniones para tener una mejor utilización y coordinación del personal en caso de dos o tres proyectos simultáneos.”

9.3.Importancia de la Estructura Organizacional

La estructura organizacional es crucial para el funcionamiento eficiente de una empresa. Según Robbins y Judge (2016), una buena estructura ayuda a:

Mejorar la comunicación: Facilita el flujo de información entre departamentos.

Aumentar la eficiencia: Asigna responsabilidades y recursos de manera óptima.

Adaptarse al cambio: Permite a la organización responder rápidamente a las condiciones del mercado.

9.4. Factores que Influyen en la Estructura Organizacional

Diversos factores afectan la elección de una estructura organizacional, tales como:

Tamaño de la empresa: Las empresas más grandes tienden a tener estructuras más complejas.

Tipo de industria: Las industrias dinámicas pueden requerir estructuras más flexibles.

Estrategia organizacional: La forma en que una empresa planea competir influye en su diseño organizacional.

9.5. Organigrama

Un organigrama es aquella representación visual de la organización de una empresa.

Los organigramas cuentan con una clasificación de 4 diferentes rubros entre ellos según Franklin (1998) son:

“Por su naturaleza

Microadministrativos: Corresponden a una sola organización, pero pueden referirse a ella en forma global o a alguna de las unidades que la conforman.

Macroadministrativos: Involucran a más de una organización.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Mesoadministrativos: Contemplan a todo un sector administrativo, o a dos o más organizaciones de un mismo sector.

Por su ámbito

Generales: Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características.

Específicos: Muestran en forma particular la estructura de una unidad administrativa o área de la organización.

Por su contenido

Integrales: Es la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización, así como sus relaciones de jerarquía o dependencia.

Funcionales: Incluyen en el diagrama de organización, además de las unidades y sus interrelaciones, las principales funciones que tienen asignadas las unidades incluidas en el gráfico.

De puestos, plazas y unidades: Indican, para cada unidad consignada, las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de plazas existentes o necesarias. También pueden incorporar los nombres de las personas que ocupan las plazas.

Por su presentación

Verticales: Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular en la parte superior, desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual se recomienda su uso en los manuales de organización.

Horizontales: Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma análoga a columnas, mientras que las relaciones entre las unidades por líneas se disponen horizontalmente.

Mixtos: La presentación utiliza combinaciones verticales y horizontales con el objeto de ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda su utilización en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

De bloque: Parten del diseño vertical e integran un número mayor de unidades en espacios más reducidos, al desagregar en conjunto varias unidades administrativas ubicadas en los últimos niveles jerárquicos seleccionados para el gráfico.

9.5.1. Criterios a considerar en el procedimiento de un organigrama

Los organigramas cuentan con ciertos criterios a considerar en el momento de su elaboración, entre esos criterios en su diseño, considerando las figuras que se usan y las líneas de unión o conexión, deben evitar ciertas características, “Como regla general se debe usar un solo tipo de figura para simbolizar cada elemento integrante del organigrama. Además, en función de la facilidad para su lectura, se recomienda que los textos aparezcan horizontalmente, así como utilizar rectángulos para representar las unidades”, hablando de la dimensión de estas “Los rectángulos que forman parte de un organigrama deben ser de dimensiones semejantes”, para la colocación de las figuras colocación de las figuras “La ubicación de las figuras en el gráfico debe apegarse a las siguientes consideraciones:

En diferente nivel jerárquico: La disposición de las unidades en el organigrama debe ordenarse de acuerdo con los diferentes niveles jerárquicos que existan en la organización, los cuales varían según su naturaleza, funciones, sector, ámbito, contenido y presentación.

En el mismo nivel jerárquico: Numeración empleada en la estructura orgánica. Se deben presentar primero las unidades sustantivas u operativas, y a continuación las adjetivas o de apoyo. Normalmente las unidades sustantivas o de apoyo son a las que se les asignan las funciones derivadas del instrumento jurídico de creación, en tanto que a las unidades adjetivas o de apoyo, las funciones de orden administrativo y/o de carácter técnico para soportar a las sustantivas.

Participación o secuencia de actividades. Cuando la distribución de unidades administrativas se hace conforme al procedimiento general de trabajo de la organización o en relación con los procedimientos establecidos para atender en forma particular todas y cada una de las funciones, de acuerdo con las prioridades establecidas.

Según la cobertura de funciones. Cuando para el acomodo en el gráfico se considera, adicionalmente a los criterios citados, la posible sustitución de órganos o funciones.”

Las líneas de conexión también se deben considerar pues dice “Para mostrar los diferentes tipos de relaciones que se presentan en una estructura de organización se emplean líneas.

Relación lineal: Es aquella en que la transmisión de la autoridad y responsabilidad correlativas a través de una sola línea, establece una relación de subordinación entre las diversas unidades que aparecen en el gráfico de la organización.

Relación de autoridad funcional: Representa la relación de mando especializado, no la de dependencia jerárquica. La autoridad funcional puede existir en forma paralela a la autoridad de línea, o entre un órgano especializado y los subordinados de otras unidades de línea.

Relación de asesoría: Es aquella que existe entre unidades que brindan información técnica o conocimientos especializados a unidades de línea. Normalmente, las unidades asesoras o de apoyo cuentan con una autoridad técnica derivada de su preparación y/o experiencia, lo cual les

permite proponer a las unidades de línea las medidas o criterios para resolver un asunto, pero no para transmitírselas como órdenes. En todo caso pueden elaborar una propuesta a un órgano superior, para que éste, a su vez, la gire con carácter de orden o mandato.

Existen dos tipos de esta clase de relación:

Relación de asesoría interna: Es la que proporcionan las unidades asesoras, que forman parte de la estructura organizacional, a los órganos de línea. Estas unidades asesoras están conformadas con recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos de la organización. Su ubicación en el organigrama se suele representar por medio de líneas continuas de trazo fino colocadas perpendicularmente a la línea de mando de la unidad a la cual se adscriben.

Relación de asesoría externa: Es la que suministran unidades asesoras a los órganos de línea, que, aunque forman parte del gráfico de la organización, desempeñan sus funciones en forma independiente de ésta. Su colocación en el organigrama se hace a través de líneas de trazo discontinuo colocadas perpendicularmente a la línea de mando de la unidad de la cual dependen jerárquicamente.

9.6.Descripción de puestos

El Análisis y descripción de puestos de trabajo es clave en el diseño y adecuación de la estructura, de ahí la paradoja entre su importancia teórica y potencial y su insuficiente utilización. Sin embargo, «tales procedimientos han sido utilizados durante décadas, se siguen utilizando hoy y, sin duda, se seguirán utilizando por algunas organizaciones. Tal uso continuado, aunque lejos de ser universal, probablemente supone una prueba del hecho de que resulta útil para conseguir determinados objetivos» (McCormick, 1979).

X. PROCEDIMIENTO Y DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS

10.1. Evaluación de la estructura organizacional actual.

Objetivo: Identificar cómo está organizada actualmente la empresa, su jerarquía, roles, responsabilidades, flujos de comunicación, deficiencias, ambigüedades y áreas de mejora en la estructura organizacional existente.

Actividades:

Recolección de Información: Se otorgo el organigrama que estaba utilizando la empresa (Empresa Retex, ilustración 1), también se proporcionó la lista del personal que se ocupaban para poder llevar a cabo las actividades de la empresa (Empresa Retex, Tabla 1).“

Entrevistas y Encuestas: Se realizo una entrevista a los empleados de la empresa de cada departamento, las preguntas fueron de adaptadas para saber sobre sus roles y responsabilidades de cada uno para poder observar las deficiencias y posibles mejoras. La recolección de información de las entrevistas se realizó en un Excel, el cual la empresa restringió la información para este documento.

Análisis de Procesos: Se analizó la información recolectada y dio paso para poder realizar un reporte de informe de hallazgos y áreas de mejora en la evaluación de la estructura organizacional de la empresa grupo Retex, que se muestra en la parte de resultados de esta primera actividad.

10.2. Definir la Estructura Organizacional

Objetivo: Establecer una estructura organizacional que se alinee con las necesidades y objetivos de la empresa.

Actividades:

Revisión de Modelos Organizacionales: Se hizo un análisis detallado de los diferentes tipos de modelos organizacionales que podrían aplicar a las necesidades de la empresa, tomando en cuenta la información de la actividad anterior.

Desarrollo de Propuesta: la creación de la propuesta para la estructura organizacional se realizó mediante un documento que se muestra en la parte de resultados.

Definición de Niveles Jerárquicos: de acuerdo a la información obtenida de las entrevistas y con ayuda del organigrama se establecieron los niveles jerárquicos necesarios y las relaciones de autoridad y responsabilidad entre ellos, esta información se muestra en la parte de resultados ya que fue documentada.

10.3. Elaborar Organigrama

Objetivo: Visualizar la estructura organizacional de manera clara y comprensible.

Actividades:

Diseño del Organigrama: Con la definición de los niveles jerárquicos y ya establecido el modelo organizacional se diseñaron dos organigramas (Elaboración propia, ilustración 2), (Elaboración propia, ilustración 3) (Elaboración propia, ilustración 4).

Validación de la empresa: Se presentaron las diferentes propuestas a los directivos y se hicieron varias correcciones dando paso a el organigrama actualizado que se presentó en un documento en Word que se muestra en la parte de resultados de esta actividad.

10.4. Identificar Roles y Funciones

Objetivo: Clarificar y definir los roles y responsabilidades de cada puesto dentro de la nueva estructura.

Actividades:

Descripción de Puestos: Se redactaron nuevas descripciones detalladas de los puestos, con ayuda de las entrevistas que se realizaron al principio. Las descripciones de puestos se encuentran en la parte de resultados.

Consulta con Departamentos: Se consulto con los departamentos y directivos sobre las descripciones de puesto y se hizo una comparativa de cómo se retroalimentó la información.

10.5. Revisión de Asesor Interno y Externo

Objetivo: Validar la propuesta de estructura organizacional con expertos para asegurar su viabilidad y efectividad.

Actividades:

Consulta con Asesor Interno: La propuesta fue aprobada por el asesor interno, se hicieron ajustes en cuanto al formato.

Consulta con Asesor Externo: La propuesta de estructura organizacional y el organigrama fue aprobado por el asesor externo, solo hubo pequeñas modificaciones como el color del organigrama, faltas de ortografía y cambios en los nombres de puestos que sonaban ambiguos y generaban confusiones, al igual que se redujo su tamaño y quitaron algunas características que no correspondían al organigrama que requería la empresa.

10.6. Aplicar Correcciones

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Objetivo: Incorporar las sugerencias y correcciones recibidas para perfeccionar la propuesta de estructura organizacional.

Actividades:

Revisión: Se analizaron las recomendaciones y correcciones proporcionadas por los asesores internos y externos.

Actualización de Propuesta: Se modifico el organigrama según las observaciones recibidas y realizar ajustes necesarios (Elaboración propia, Ilustración 5).

Validación Final: Se confirmo que la versión revisada de la estructura organizacional está lista para su implementación.

10.7. Propuesta de Nueva Estructura Organizacional

Objetivo: Presentar la estructura organizacional revisada y final para su aprobación e implementación.

Actividades:

Preparación de Documentación: Se creo un documento final que detalla la nueva estructura organizacional, incluyendo el organigrama, descripciones de roles y funciones (esta información ya no se agregó al presente documento porque era repetitiva porque ya está en resultados de cada actividad y anexos).

Presentación a la Alta Dirección: Se expuso la propuesta final a la alta dirección para obtener su aprobación.

Plan de Implementación: Se desarrollo un plan de implementación que detalla los pasos necesarios para poner en marcha la nueva estructura. El plan se muestra en los resultados de esta actividad.

10.8. Revisión de Asesor Interno y Externo

Objetivo: Validar la estructura organizacional propuesta una vez más antes de la implementación final.

Actividades:

Consulta Final con Asesor Interno: La información fue revisada y aprobada por el asesor interno.

Consulta Final con Asesor Externo: La información fue revisada y aprobada por el asesor externo.

10.9. Aplicación de la Estructura Organizacional a la Empresa

Objetivo: Implementar la nueva estructura organizacional en la empresa y asegurar su correcta integración.

Actividades:

Despliegue de la Nueva Estructura: Se hizo una reunión para comunicar y poner en marcha la nueva estructura organizacional en la empresa.

Capacitación y Comunicación: Se realizo el comunicado para los empleados sobre la nueva estructura y cómo afectará sus roles y responsabilidades.

Monitoreo Inicial: La empresa ya no pudo poner en marcha el monitoreo de la aplicación de la nueva estructura organizacional por motivos que no se permiten mencionar en este documento.

10.10. Revisión de Asesor Interno y Externo

Objetivo: Evaluar la efectividad de la implementación y realizar ajustes finales.

Actividades:

Evaluación de Implementación: Se reviso el proceso de implementación con asesores internos y externos para evaluar su efectividad y realizar ajustes si es necesario.

Informe de Evaluación: El informe de evaluación no se pudo concluir por los mismos motivos por los que se cancelo el monitoreo inicial.

XI. RESULTADOS

Los resultados de este proyecto se presentan de manera cronológica, es decir, conforme se completaron las actividades, se obtuvo un trabajo que contribuyó progresivamente al resultado esperado. Por lo tanto, los resultados documentados se exponen en esta sección.

11.1. Informe de hallazgos y áreas de mejora en la evaluación de la estructura organizacional de la empresa grupo Retex

El presente informe tiene como objetivo detallar los hallazgos y áreas de mejora identificados durante la evaluación de la estructura organizacional de GRUPO RETEX. Esta evaluación se llevó a cabo con el fin de analizar la eficacia y eficiencia de la estructura actual, es decir, como es la organización de la empresa, cómo están repartidas sus tareas, cuáles son los flujos de comunicación de la empresa, niveles jerárquicos, etcétera. Después de disponer de dicha información se busca conocer a la empresa y proponer una nueva estructura organizacional para optimizar el funcionamiento de la empresa.

Metodología: La evaluación se llevó a cabo mediante observaciones directas, entrevistas con cada uno de los empleados de la empresa excepto trabajadores operacionales y personal de apoyo. Se utilizó un enfoque analítico para examinar la alineación de la estructura organizacional con los objetivos de la empresa.

Hallazgo 1: Falta de Claridad en los Roles y Responsabilidades

Descripción: Se observó que, en varios departamentos, los roles y responsabilidades no están claramente definidos, lo que lleva a confusión entre los empleados y a una duplicación de esfuerzos.

Impacto: Esta falta de claridad afecta la eficiencia operativa y la moral del equipo.

Hallazgo 2: Incertidumbre en la Rendición de Cuentas y Falta de Claridad en la Supervisión

Descripción: Durante la evaluación, se identificó que algunos empleados presentan incertidumbre respecto a quién deben rendir cuentas, por lo regular nombran a los directivos, no tienen claridad sobre quién es su jefe inmediato. Esta situación se manifiesta en varias áreas de la organización, donde los empleados reportan confusión sobre la cadena de mando y la supervisión directa.

Ejemplos Concretos:

Departamento de Almacén: Los empleados mencionaron que no están seguros de si deben reportar directamente al Gerente general o al jefe de departamento, generando ambigüedad en la comunicación y en la toma de decisiones.

Equipo de Ventas: Se observó que algunos miembros del equipo no saben si deben rendir cuentas al director general o al Supervisor de ventas, lo que afecta la claridad en la gestión de tareas y objetivos.

Impacto: Esta falta de claridad en la rendición de cuentas tiene varios efectos negativos:

Confusión y Ambigüedad: Los empleados experimentan confusión sobre a quién deben reportar, lo que puede llevar a malentendidos y duplicación de esfuerzos.

Ineficiencia Operativa: La falta de una estructura de supervisión clara puede resultar en una gestión ineficaz de las tareas y en una baja productividad.

Desmotivación: La incertidumbre en la supervisión y en la rendición de cuentas puede afectar la moral y la motivación de los empleados, dado que no tienen una visión clara sobre sus responsabilidades y su desempeño.

Recomendación: Para resolver este problema, se recomienda:

Revisión de la Estructura de Reporte: Realizar un análisis detallado de la estructura organizacional y definir cuál es la adecuada. Actualizar los organigramas y comunicar de manera efectiva a todos los empleados quiénes son sus jefes inmediatos.

Documentación Clara: Crear y distribuir un documento que especifique claramente la cadena de mando y las responsabilidades de supervisión. Este documento debería ser accesible para todos los empleados y actualizado regularmente.

Comunicación y Capacitación: Organizar sesiones de capacitación y reuniones informativas para asegurar que todos los empleados comprendan la estructura de supervisión y a quién deben rendir cuentas.

Este enfoque ofrece una descripción clara del problema, ejemplifica cómo se manifiesta en la práctica, explica el impacto que tiene en la organización y proporciona recomendaciones específicas para resolver la situación.

Hallazgo 3: Incertidumbre en los Horarios y Falta de Estructura en las Actividades Diarias.

Descripción: Se ha identificado que en varias áreas de la organización existe una falta de claridad en cuanto a los horarios de trabajo y a la programación de actividades diarias. Los empleados han informado que no tienen un horario establecido y que las actividades se llevan a cabo de manera improvisada, sin una planificación adecuada.

Ejemplos Concretos:

Departamento de Calidad: Los empleados mencionan que no tienen un horario fijo para sus actividades y que, en muchas ocasiones, realizan sus tareas de acuerdo a la disponibilidad del momento, lo que provoca una falta de consistencia en el servicio ofrecido.

Departamento de ventas: Los miembros del equipo reportan que las tareas se asignan de manera aleatoria y sin un cronograma claro, lo que resulta en una gestión ineficaz de los proyectos y en plazos incumplidos, solo tienen horarios para ciertas actividades específicas.

Impacto: La falta de claridad en los horarios y en la programación de actividades tiene varios efectos negativos:

Desorganización y Confusión: La ausencia de horarios establecidos y de planificación de actividades provoca desorganización y dificulta la coordinación de esfuerzos, afectando la eficiencia general.

Baja Productividad: La falta de una estructura clara en la asignación de tareas y en los horarios de trabajo puede llevar a una menor productividad y a una gestión ineficaz del tiempo.

Estrés y Desmotivación: Los empleados pueden experimentar estrés y desmotivación al enfrentar una carga de trabajo impredecible y a no saber con antelación cuáles serán sus responsabilidades diarias.

Recomendación: Para abordar estos problemas, se recomienda:

Implementación de Horarios Establecidos: Establecer horarios de trabajo claros y comunicarlos a todos los empleados. Asegurarse de que los horarios sean respetados y actualizados conforme a las necesidades del negocio.

Comunicación y Seguimiento: Informar a los empleados sobre los horarios y las expectativas relacionadas con la programación de actividades. Realizar seguimientos periódicos para garantizar que se cumplan las nuevas directrices y ajustar según sea necesario.

Hallazgo 4: Confusión en la Identificación de Puestos y Títulos de Empleados.

Descripción: Durante la evaluación, se identificó que existe una notable confusión respecto a los títulos y roles de los empleados en varias áreas de la organización. Los empleados y los líderes de equipo han reportado inconsistencias en la denominación de puestos, lo que genera incertidumbre sobre las responsabilidades y el nivel jerárquico de cada persona.

Ejemplos Concretos:

Departamento de Ventas: Se observó que, dentro del equipo de ventas, algunos trabajadores se refieren como "Agente de ventas" mientras que otros son llamados "Vendedor" y su puesto es el mismo. Adicionalmente, en algunas ocasiones, los empleados simplemente se dirigen a sus colegas por sus nombres, sin utilizar títulos específicos, lo que añade una capa adicional de confusión.

Equipo de Compras: Se encontró que la encargada de dicho departamento no supo cómo referirse a ella misma, mientras que otros para nombrar su puesto utilizaron términos más generales como "Compras" o su nombre. Esta falta de uniformidad en los títulos contribuye a una ambigüedad en la identificación de roles y responsabilidades.

Impacto: La confusión en los títulos y roles tiene varios efectos negativos:

Ambigüedad en las Responsabilidades: La falta de claridad sobre los títulos y roles específicos puede llevar a malentendidos sobre las responsabilidades y el alcance de las funciones de cada empleado.

Desorganización y Duplicación de Esfuerzos: La falta de una denominación uniforme puede resultar en una gestión ineficaz y en la duplicación de esfuerzos, ya que no queda claro quién está encargado de qué tareas.

Problemas en la Comunicación y Coordinación: La confusión en los títulos puede afectar la comunicación y la coordinación dentro del equipo, generando barreras en la colaboración y en la toma de decisiones.

Recomendación: Para resolver esta situación, se recomienda:

Uniformización de Títulos y Roles: Establecer un sistema de denominación uniforme para los títulos de los puestos en toda la organización. Crear un documento oficial que detalle los títulos y las responsabilidades asociadas a cada puesto.

Actualización del Organigrama: Revisar y actualizar el organigrama de la empresa para reflejar claramente los títulos y roles de todos los empleados. Asegurarse de que el organigrama esté disponible para todos los miembros de la organización.

Comunicación Clara: Comunicar a todos los empleados los títulos y roles actualizados, y proporcionar orientación sobre cómo deben referirse a sus compañeros de trabajo. Considerar la realización de una capacitación breve para asegurar que todos comprendan la nueva estructura.

Áreas de Mejora

Proporciona recomendaciones específicas para mejorar los problemas identificados.

Ejemplo:

Área de Mejora 1: Definición Clara de Roles y Responsabilidades

Recomendación: Implementar una revisión exhaustiva de los roles y responsabilidades, y actualizar las descripciones de puestos para que sean claras y comprensibles. Considerar la creación de un manual de funciones para guiar a los empleados.

Área de Mejora 2: Implementación de horarios establecidos

Recomendación: Analizar las actividades específicas de los departamentos y distribuirlas en horarios fijos para cada actividad, maximizando el rendimiento y otorgando mayor claridad a los empleados sobre sus actividades que deben de realizar día a día.

Área de Mejora 3: Creación de un organigrama

Recomendación: Actualizar la información referente a roles y responsabilidades, y crear un organigrama que se adapte a la empresa y logre hacer más clara la comprensión de los puestos en la empresa, otorgando información como jefes inmediatos, nombre de roles, identificación de puestos, etcétera.

En conclusión, la evaluación ha revelado varias áreas críticas en la estructura organizacional de la empresa Grupo Retex. La falta de claridad en los roles, la rigidez jerárquica y la comunicación ineficiente entre departamentos son problemas que deben ser abordados para mejorar la eficiencia y la efectividad de la organización. Implementar las recomendaciones propuestas permitirá a la empresa optimizar su funcionamiento y adaptarse mejor a las necesidades del mercado.

11.2. Propuesta para la estructura organizacional de la empresa Grupo Retex

La presente propuesta tiene como objetivo presentar una posible estructura organizacional para la empresa Grupo Retex. Es fundamental para una empresa tener una estructura bien definida ya que será un punto a favor para mejorar la eficiencia, la comunicación interna y la satisfacción de los empleados.

Actualmente, Grupo Retex presenta una estructura jerárquica que ha generado:

Confusión y Ambigüedad: Los empleados experimentan confusión sobre a quién deben reportar, lo que puede llevar a malentendidos y duplicación de esfuerzos.

Baja Productividad: Al no tener una estructura clara en la asignación de tareas y en los horarios de trabajo lleva a una menor productividad y a una gestión ineficaz del tiempo.

Problemas en la Comunicación y Coordinación: La confusión en los títulos afecta la comunicación y la coordinación dentro del equipo, generando barreras en la colaboración y en la toma de decisiones.

Desorganización de los empleados: genera problemas dentro de la organización a lo que lleva a posibles insatisfacciones a los clientes y prospectos de la empresa, incumpliendo la misión y visión.

Objetivos de la Propuesta

Mejorar la comunicación interna.

Eliminar duplicidades de roles y mejorar la claridad de funciones.

Aumentar la satisfacción del personal.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Aumentar la organización en la empresa

Mejora de producción

Satisfacción del cliente

Propuesta de Nueva Estructura

Se propone una estructura híbrida ya que se hará una combinación de la estructura funcional y la estructura divisional, ya que se busca tener roles definidos de acuerdo a las habilidades correspondientes a su cargo de manera jerárquica, pero al mismo tiempo la empresa es multi producto y multi mercado. Al combinar ambas estructuras, la empresa busca aprovechara lo mejor de cada modelo: mantener una jerarquía y especialización claras (a través de la estructura funcional), al mismo tiempo que asegura una adecuada flexibilidad y orientación hacia el cliente o mercado (mediante la estructura divisional). Esta organización híbrida permite adaptarse rápidamente a cambios en el entorno de negocio, responder mejor a las demandas de diferentes mercados y productos, y al mismo tiempo, mantener una eficiencia operativa interna que respalde la expansión y la innovación.

El nuevo organigrama incluirá:

Departamentos Clave: Ventas, Almacén, Calidad, Producción, Contabilidad, Compras, Recursos Humanos.

Roles Definidos: Cada departamento tendrá un líder responsable y un equipo asignado con roles claros.

En conclusión, la estructuración organizacional propuesta busca crear un entorno de trabajo más colaborativo y eficiente, alineando los objetivos de la empresa con las necesidades del

personal. Se espera que estos cambios generen un impacto positivo en la cultura organizacional y en los resultados de la empresa.

11.3. Definición de niveles jerárquicos.

1. Niveles Jerárquicos

Alta Dirección: Director General.

Gerencia: Gerente de Ventas, Gerente de Producción, Gerente de Administración.

Supervisión y Jefaturas de Departamento: Supervisor de Ventas, Jefe de logística, Jefe de almacén, Jefe de calidad, Supervisor de producción, Jefe de producción, Subjefe de producción, Jefe de compras, Jefe de contabilidad, Jefe de recursos humanos.

Personal operativo: Soporte de ventas, Agentes de ventas, Encargados de sucursales, Auxiliares de almacén, Auxiliares contables, Auditor de línea, Auditor de procesos, Encargados de área, Trabajadores.

Personal de apoyo: Vigilancia, Limpieza.

2. Roles y Responsabilidades

1. Alta Dirección

Responsabilidades:

Definir Visión y Misión: Establecer la dirección estratégica de la empresa.

Planificación Estratégica: Aprobar planes a largo, mediano y corto plazo.

Toma de Decisiones Críticas: Tomar decisiones de alta importancia.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Representación Externa: Actuar como la cara pública de la empresa.

Autoridad:

Control total sobre todos los departamentos.

Capacidad para modificar políticas organizacionales.

2. Gerencia

Responsabilidades:

Implementación de Estrategias: Traducir objetivos estratégicos en tácticas operativas.

Supervisión de Equipos: Liderar y motivar a los supervisores y jefes de departamento.

Evaluación de Desempeño: Monitorear el rendimiento de los departamentos y reportar a la alta dirección.

Resolución de Problemas: Gestionar conflictos y desafíos operativos.

Autoridad:

Toma de decisiones operativas a nivel departamental.

3. Supervisión y Jefaturas de Departamento

Responsabilidades:

Gestión de Proyectos: Asegurar que los proyectos se ejecuten de acuerdo con los objetivos.

Supervisión Directa: Dirigir al personal a su cargo y evaluar su desempeño.

Desarrollo de Estrategias: Crear tácticas específicas para alcanzar los objetivos departamentales.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Reportes: Proveer información periódica sobre el desempeño de su área a los gerentes de departamento.

Autoridad:

Toma de decisiones operativas en su departamento.

4. Personal operativo

Responsabilidades:

Ejecución de Tareas Específicas: Cumplir con las actividades del área bajo su responsabilidad.

Coordinación Interna: Colaborar con compañeros para alcanzar objetivos.

Seguir procedimientos y estándares de calidad establecidos.

Informar sobre problemas o incidencias en el trabajo.

Participar en actividades de mejora continua.

Autoridad:

Autoridad limitada a su área de especialización.

Participación en la toma de decisiones operativas.

5. Personal de apoyo

Responsabilidades:

Cumplimiento de Tareas Diarias: Realizar las actividades asignadas por jefes de departamento.

Autoridad:

Limitada a las funciones específicas que desempeñan.

Participación en decisiones menores que involucren su trabajo.

3. Relaciones de Autoridad

Flujo de Autoridad:

1. Alta Dirección

Autoridad Total: La alta dirección tiene la máxima autoridad y toma decisiones estratégicas que afectan a toda la organización.

Responsabilidad: responsable de la dirección general y la sostenibilidad de la empresa.

2. Gerencia

Autoridad delegada: La gerencia recibe autoridad de la alta dirección para implementar políticas y estrategias.

Responsabilidad: Responde ante la alta dirección por el desempeño de su departamento.

3. Supervisores y Jefes de Área

Autoridad Operativa: Los supervisores y jefes de área tienen autoridad sobre el personal operativo, asignando tareas y supervisando el trabajo diario.

Responsabilidad: Informan a la gerencia sobre el progreso y desempeño del equipo.

4. Personal Operativo

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Sin Autoridad Formal: Este nivel generalmente no tiene autoridad sobre otros, pero sí tiene la responsabilidad de cumplir con sus tareas de manera eficiente.

Responsabilidad: Responde a los supervisores y jefes de área.

5. Personal de Apoyo

Autoridad Limitada: No toma decisiones importantes.

Responsabilidad: cumplimiento de sus actividades correspondientes.

Cadenas de Comunicación:

Vertical: La comunicación fluye desde la alta dirección hacia abajo hasta el personal de apoyo.

Horizontal: Colaboración entre departamentos y áreas para alcanzar objetivos comunes.

4. Interacciones entre Niveles

Reuniones:

Mensuales: La alta dirección se reúne con la gerencia para evaluar el rendimiento.

Semanales: Los jefes de departamento se reúnen con sus equipos para revisar progresos.

Informes:

Informes Semanales: Los jefes de departamento informan a la gerencia sobre el progreso.

Evaluaciones Trimestrales: Revisión del rendimiento de los departamentos.

Conclusiones

La estructura jerárquica claramente definida y documentada promueve una comunicación efectiva y una gestión eficiente en todos los niveles. Esto no solo facilita la ejecución de estrategias, sino que también fomenta la colaboración y el alineamiento de objetivos en toda la organización.

11.4. Proceso de elaboración del organigrama

El organigrama será una herramienta visual que representa la estructura organizativa de la empresa, mostrando la jerarquía y las relaciones entre los diferentes puestos y departamentos. Su implementación busca facilitar la comunicación, la gestión del personal y la claridad en la asignación de responsabilidades. A continuación, se señala cada punto para la elaboración de dicho organigrama.

Objetivos

Visualizar la estructura organizativa de la empresa.

Mejorar la comunicación interna.

Facilitar la identificación de roles y responsabilidades.

Metodología

Para la elaboración del organigrama se siguieron los siguientes pasos:

Recopilación de Información: Se realizaron entrevistas con cada departamento de la empresa para identificar roles y jerarquías.

Diseño del Organigrama: Se utilizó un software especializado (Excel) para crear el organigrama.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Revisiones por asesor externo: Se realizaron múltiples revisiones con el asesor externo para observaciones y correcciones al organigrama.

Cronograma

Actividad	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Responsable
Recopilación de Información	12/08/24	16/08/24	Yina Fernanda Hernández
Diseño del Organigrama	2/09/24	13/09/24	Yina Fernanda Hernández
Revisiones por asesor externo	2/09/24	13/09/24	Yina Fernanda Hernández

Estructura del Organigrama

- Director General
 - Gerente de ventas
 - Supervisor de ventas
 - Jefe de logística
 - Soporte de ventas
 - Agentes de ventas
 - Encargados de sucursal
 - Gerente de producción
 - Supervisor de producción
 - Jefe de producción

- Subjefe de producción
 - Encargado de área de bandas de línea
 - Trabajador 1
 - Trabajador 2
 - Trabajador 3
 - Encargado de área de bandas especiales
 - Trabajador 1
 - Trabajador 2
 - Trabajador 3
 - Trabajador 4
 - Encargado de área de cartuchos
 - Trabajador 1
 - Encargado de área de termopares
 - Trabajador 1
 - Trabajador 2
 - Trabajador 3
 - Encargados de área de tubulares
 - Trabajador 1

- Trabajador 2
- Trabajador 3
- Trabajador 4
- Gerente de administración
 - Jefe de compras
 - Jefe de contabilidad
 - Auxiliar contable 1
 - Auxiliar contable 2
 - Jefe de recursos humanos
 - Vigilancia
 - Limpieza

Organigrama visual: véase (Elaboración propia, ilustración 5).

En conclusión, la elaboración del organigrama de Grupo Retex constituye un paso fundamental para mejorar la comunicación interna y la eficiencia organizativa de la empresa. Aunque aún no se ha implementado, se espera que su aplicación facilite una estructura más clara, optimice el flujo de información y ayude a definir responsabilidades y roles dentro de la organización.

11.5. Descripción de puestos

11.5.1. Supervisor de ventas

Descripción: El Supervisor de Ventas es responsable de liderar y gestionar el equipo de ventas para alcanzar los objetivos comerciales de la empresa. Este puesto tiene que ver con supervisar las actividades del equipo de ventas, desarrollar estrategias para aumentar las ventas, y asegurar un excelente servicio al cliente.

Funciones:

Supervisar y coordinar las actividades diarias del equipo de ventas, asegurando que se cumplan los objetivos y metas establecidas.

Realizar reuniones periódicas con el equipo para revisar el desempeño, resolver problemas y proporcionar orientación.

Colaborar en la elaboración y ejecución de estrategias y planes de ventas para alcanzar los objetivos comerciales.

Identificar oportunidades de mercado y desarrollar estrategias para aprovecharlas.

Capacitar al equipo de ventas en técnicas de ventas, productos y políticas de la empresa.

Motivar al equipo para alcanzar y superar sus metas, reconociendo y premiando el buen desempeño.

Monitorear y analizar el rendimiento de ventas, generando informes y reportes sobre los resultados y las tendencias.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Asegurar un alto nivel de satisfacción del cliente mediante la resolución de problemas y la gestión de quejas.

Administrar los recursos del departamento de ventas, incluyendo el presupuesto asignado y los materiales de ventas.

Coordinar con otros departamentos para asegurar la disponibilidad de productos y servicios necesarios para cumplir con las expectativas del cliente.

Asegurar el cumplimiento de las políticas y procedimientos internos, así como de las normativas legales y éticas en las actividades de ventas.

11.5.2. Logística

Descripción: El responsable de logística se encarga de la gestión optimizada de distribución y logística, tiene capacidad demostrable para liderar y gestionar personal, tiene trato directo con choferes de carga y jefes de área y manejo de flotilla. Este puesto asegura que los productos lleguen a su destino final de manera eficiente, dentro del presupuesto y cumpliendo con los estándares de calidad establecidos.

Funciones:

Tramitar ante dependencias (Cumplimiento normativo)

Realizar planeación operativa del servicio, recolección, traslado y distribución.

Resolver incidencias

Revisar y autorizar viáticos

Coordinar y llevar registro de las unidades

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Monitorear y registrar las actividades de las unidades de transporte en carretera (horarios de carga y descarga)

Planificar rutas, optimizando costos

Realizar gestiones administrativas que garanticen el tránsito de transporte (peaje, pagos administrativos)

Controlar y Registrar el kilometraje por unidad en cada entrega

Verificar la carga de mercancías para optimizar el aprovechamiento de la unidad

Velar por la Seguridad e Higiene del transporte, personal, así como el cuidado de las unidades

Revisar oportunamente la actualización de pólizas y licencias.

Solicitar y gestionar las dispersiones de los viajes

Realizar la recepción de evidencias de la entrega realizada completa y correcta.

Asegurar el orden y limpieza en las estaciones de carga.

Vigilar el cumplimiento de las medidas de seguridad e higiene dentro de las unidades de transporte

Capturar datos para la entrega y recolección de mercancías

Coordinación con Otros Departamentos

Realizar todas aquellas actividades que se le encomienden relacionadas con su puesto.

11.5.3. Soporte de ventas

Descripción: El responsable de soporte de ventas es responsable de proporcionar asistencia administrativa y operativa al equipo de ventas para garantizar que los procesos de venta se realicen de manera eficiente. Este puesto incluye la gestión de pedidos, la resolución de problemas, la preparación de informes y la coordinación con otros departamentos para apoyar a los vendedores y asegurar la satisfacción del cliente.

Funciones:

Procesar y seguir los pedidos de ventas, asegurando que se completen de manera precisa y oportuna.

Verificar la disponibilidad de productos, coordinar con el departamento de inventario y gestionar la logística de entrega.

Responder a consultas y proporcionar información a clientes sobre productos, servicios y el estado de sus pedidos.

Resolver problemas y quejas de clientes de manera efectiva y profesional.

Generar informes de ventas, análisis de datos y métricas de rendimiento para apoyar al equipo de ventas en la toma de decisiones.

Monitorear y reportar sobre el progreso hacia los objetivos de ventas y otras métricas relevantes.

Colaborar con otros departamentos, como logística, contabilidad y compras, para garantizar el flujo adecuado de información y la resolución eficiente de problemas.

Proporcionar apoyo administrativo al equipo de ventas, incluyendo la programación de reuniones, la preparación de presentaciones y la gestión de agendas.

Facilitar la capacitación del equipo de ventas sobre nuevos productos, procedimientos y herramientas.

Identificar y sugerir mejoras en los procesos de ventas para aumentar la eficiencia y efectividad del equipo.

Participar en la implementación de nuevas herramientas o sistemas para apoyar las actividades de ventas.

11.5.4. Agente de ventas

Descripción: El Agente de Ventas es responsable de promover y vender productos o servicios de la empresa, desarrollar relaciones con los clientes y alcanzar los objetivos de ventas establecidos. Este puesto requiere habilidades de comunicación efectiva, un enfoque orientado al cliente y la capacidad de cerrar ventas de manera eficiente.

Funciones:

Identificar y contactar potenciales clientes a través de forma remota y en campo.

Realizar investigaciones de mercado para identificar nuevas oportunidades de venta.

Presentar y demostrar los productos de la empresa a clientes potenciales, destacando sus beneficios y características.

Responder a preguntas y proporcionar información detallada para ayudar a los clientes en el proceso de toma de decisiones.

Desarrollar y mantener relaciones sólidas con clientes existentes y nuevos.

Negociar términos de venta, precios y condiciones con los clientes, y cerrar acuerdos.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Alcanzar y superar los objetivos de ventas establecidos por la empresa.

Monitorear el progreso hacia los objetivos y ajustar estrategias según sea necesario para cumplir con las metas.

Realizar seguimientos con los clientes después de la venta para asegurar la satisfacción y resolver cualquier problema o inquietud.

Mantener registros precisos de las actividades de ventas, incluyendo contactos, ventas cerradas y oportunidades pendientes.

Preparar informes periódicos sobre el rendimiento de ventas, el estado de las oportunidades y las tendencias del mercado.

Colaborar con otros departamentos para garantizar una experiencia de cliente fluida y eficaz.

Participar en reuniones de equipo y contribuir con ideas para mejorar los procesos y estrategias de ventas.

11.5.5. Encargado de sucursal

Descripción: Supervisar y gestionar todas las operaciones de la sucursal, asegurando el cumplimiento de los objetivos comerciales, la satisfacción del cliente y el buen funcionamiento del equipo.

Funciones:

Atender a los clientes en la tienda, proporcionándoles información detallada sobre los productos y sus aplicaciones.

Realizar demostraciones de productos y asesorar a los clientes en la selección adecuada.

Procesar ventas, gestionar pagos y emitir facturas.

Resolver dudas y quejas de los clientes, asegurando una experiencia positiva.

Controlar el stock de maquinaria y repuestos, asegurando niveles adecuados para satisfacer la demanda.

Recibir y verificar la entrega de productos, actualizando el inventario en el sistema.

Realizar el seguimiento de pedidos y gestionar el reabastecimiento.

Manejar la documentación administrativa, incluyendo registros de ventas, órdenes de compra y reportes.

Coordinar con la matriz central para cumplir con políticas y procedimientos.

Realizar informes de ventas y estado de inventario.

Implementar y ejecutar estrategias de marketing local para atraer clientes a la sucursal.

Mantener el área de la sucursal organizada y en buen estado.

Asegurar el cumplimiento de las normas de seguridad y de la empresa.

11.5.6. Jefe de departamento de recursos humanos

Descripción: El jefe del departamento de recursos humanos es el responsable de gestionar procesos administrativos referente al personal de la empresa. Este puesto se encarga de desarrollar y ejecutar estrategias para la gestión del talento, la cultura organizacional y el cumplimiento de las normativas laborales.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Funciones:

Desarrollar e implementar estrategias e iniciativas de RR. HH. alineadas con la estrategia empresarial general

Actuar como punto de contacto principal para los empleados en temas relacionados con sus derechos y obligaciones laborales. Gestionar conflictos laborales y facilitar la resolución de disputas

Gestionar el proceso de reclutamiento y selección

Apoyar las necesidades empresariales actuales y futuras a través del desarrollo, el compromiso, la motivación y la conservación del capital humano

Fomentar un entorno de trabajo positivo

Supervisar y gestionar un sistema de evaluación del rendimiento que promueva un rendimiento alto

Mantener planes de pago y programas de beneficios

Informar a la dirección y ofrecer apoyo en las decisiones a través de métricas de RR. HH.

Garantizar el cumplimiento legal a lo largo de la gestión de los Recursos Humanos

Promover una cultura de trabajo positiva, inclusiva y alineada con los valores y objetivos de la empresa.

Organizar eventos y actividades para fortalecer el compromiso y la satisfacción del personal.

Realizar todas aquellas actividades que se le encomienden relacionadas con su puesto.

11.5.7. Jefe de departamento de compras

Descripción: El jefe de departamento de compras debe proveer materiales que requiere el organismo para su correcta operación de forma oportuna, en cantidad, calidad y tiempo. Este puesto debe desarrollar estrategias de compra, negociar con proveedores y asegurar la optimización de costos, es decir, buscar materiales al precio más bajo posible, compatible con la calidad y el servicio requerido, así como dar atención a los requerimientos de otros departamentos, dando servicio oportuno en cuanto a mantenimiento preventivo y correctivo del mismo.

Funciones:

Debe investigar y evaluar opciones de productos

Negociar contratos con proveedores

Gestión de sistemas de inventario

Supervisar todo el proceso de compra de principio a fin

Desarrollar un sistema eficaz y preciso de seguimiento de los pedidos de compra

Entregar a su superior un informe semanal de órdenes de compra que muestra el número de factura de todas las órdenes de compra cerradas

Comunicarse regularmente con su superior y asegurarse de que todos los pedidos de compra son precisos y satisfacen las necesidades del cliente.

Informar de los pedidos atrasados o de los productos que faltan

Ayudar al jefe de almacén a mantener los niveles de inventario y los materiales

Trabajar con el equipo directivo para desarrollar estrategias de gestión de la cadena de suministro que ayudarán a la empresa a alcanzar sus metas y objetivos

Realizar todas aquellas actividades que se le encomienden relacionadas con su puesto

11.5.8. Jefe de departamento de contabilidad

Descripción: El jefe de departamento de contabilidad se encarga de supervisar, realizar el seguimiento y evaluar las actividades diarias del departamento. Este puesto implica asegurar la exactitud y la integridad de los registros financieros, supervisar el equipo de contabilidad, y garantizar el cumplimiento de las normativas fiscales y contables.

Funciones:

Liderar y dirigir el equipo de contabilidad para garantizar el cumplimiento de las políticas contables y la eficiencia operativa.

Supervisar la preparación y mantenimiento de los libros contables, asegurando que todas las transacciones financieras se registren de manera precisa y oportuna.

Coordinar la preparación de estados financieros mensuales, trimestrales y anuales, garantizando su exactitud y cumplimiento con las normativas contables y regulaciones legales.

Asegurar que la empresa cumpla con todas las obligaciones fiscales, incluyendo la preparación y presentación de declaraciones fiscales y el cumplimiento de normativas locales e internacionales.

Implementar y mantener controles internos efectivos para proteger los activos de la empresa y prevenir fraudes y errores contables.

Realizar análisis financieros y proporcionar informes detallados a la alta dirección sobre el rendimiento financiero, las tendencias y las áreas de mejora.

Participar en el proceso de elaboración de presupuestos y previsiones financieras, proporcionando información y recomendaciones basadas en el análisis contable.

Realizar todas aquellas actividades que se le encomienden relacionadas con su puesto

11.5.9. Auxiliar contable

Descripción: Apoyar al departamento de contabilidad en el manejo y control de los activos propiedad del sistema, mediante el resguardo de los documentos y evidencias que comprueben la propiedad de dichos activos.

Funciones:

Actualizar las cuentas por cobrar y emitir facturas

Actualizar las cuentas por pagar y realizar conciliaciones

Asistir en el procesamiento de balances, estados de resultados y otros estados financieros de acuerdo con las directrices legales y financieras de la empresa

Asistir con la revisión de gastos, registros de nómina, etc., según lo asignado

Actualizar los datos financieros en las bases de datos para garantizar que la información sea precisa y esté disponible de inmediato cuando sea necesario

Preparar y enviar informes semanales y mensuales

Ayudar a la preparación de cierres mensuales/anuales

Ayudar con otras tareas de contabilidad

11.5.10. Jefe de departamento de calidad

Descripción: El jefe de departamento de calidad sirve para garantizar los productos y servicios cumplan con los más altos estándares de calidad y satisfagan completamente las necesidades de los clientes. Este puesto jugará un papel clave en el éxito de la empresa, asegurando la mejora continua en los procesos y la máxima satisfacción de los clientes.

Funciones:

Asegurar que todos los productos y servicios cumplen con los estándares de calidad establecidos.

Realizar auditorías internas y externas para detectar áreas de mejora.

Crear y poner en marcha políticas y procedimientos de calidad que alineen las prácticas operativas con los estándares internacionales y las normativas del sector.

Dirigir, motivar y desarrollar el equipo de calidad, asegurando que el personal esté capacitado y alineado con los objetivos de calidad de la empresa.

Monitorear y evaluar los procesos de producción o prestación de servicios para identificar áreas de mejora y asegurar que se mantengan los estándares de calidad.

Analizar datos de calidad, preparar informes y presentar recomendaciones para la mejora de los procesos y la reducción de defectos.

Investigar y resolver quejas de clientes relacionadas con la calidad, implementando acciones correctivas y preventivas para mejorar la satisfacción del cliente.

11.5.11. Auditor de línea

Descripción: El auditor de línea es responsable de realizar auditorías en tiempo real durante el proceso de producción para garantizar que los productos cumplan con los estándares de calidad establecidos. Este puesto es clave para identificar y corregir problemas de calidad de manera proactiva, asegurando la consistencia y conformidad de los productos a lo largo de la línea de producción.

Funciones:

Llevar a cabo auditorías regulares y sistemáticas en la línea de producción para verificar el cumplimiento con los procedimientos de calidad y las especificaciones del producto.

Evaluar y revisar productos en diferentes etapas del proceso de producción, identificando defectos o desviaciones de los estándares de calidad.

Registrar y documentar los hallazgos de las auditorías, incluyendo cualquier no conformidad detectada, y preparar informes detallados sobre el estado de la calidad en la línea de producción.

Supervisar los procesos de producción y ofrecer recomendaciones para mejorar la eficiencia y la calidad, asegurando que los procedimientos operativos estándar se sigan correctamente.

Evaluar y revisar los procedimientos de calidad existentes y proponer mejoras para optimizar la eficacia de los controles de calidad.

11.5.12. Auditor de procesos

Descripción: El auditor de procesos es responsable de evaluar y mejorar los procesos internos para garantizar que cumplan con los estándares de calidad establecidos. Este puesto

implica realizar auditorías sistemáticas, identificar áreas de mejora y colaborar con otros departamentos para asegurar la implementación efectiva de los procedimientos y normativas de calidad.

Funciones:

Desarrollar y ejecutar planes de auditoría interna basados en riesgos y prioridades.

Programar y coordinar auditorías con los equipos y departamentos involucrados.

Identificar deficiencias y áreas de mejora en los procesos auditados.

Evaluar la efectividad de las medidas correctivas y preventivas implementadas.

Elaborar informes detallados sobre los hallazgos de las auditorías, incluyendo recomendaciones para mejoras.

Presentar informes y hallazgos a la alta dirección y otros interesados relevantes.

Colaborar con los equipos para desarrollar e implementar planes de acción correctiva.

Monitorear el progreso y la efectividad de las acciones tomadas para asegurar la resolución de problemas.

Asegurar que los procesos y procedimientos cumplan con los requisitos legales, normativos y de la industria.

11.5.13. Jefe de departamento de almacén

Descripción: El jefe de departamento de almacén es responsable de supervisar y gestionar todas las actividades relacionadas con el almacenamiento, la distribución y el manejo

de inventarios. Este puesto implica asegurar el cumplimiento de los procedimientos operativos, optimizar los procesos de almacenamiento y garantizar un control eficiente del inventario.

Funciones:

Supervisar las operaciones diarias del almacén, incluyendo la recepción, almacenamiento, preparación de pedidos y distribución de mercancías.

Asegurar la correcta organización y almacenamiento de productos para maximizar el espacio y la eficiencia.

Monitorear y mantener el control preciso del inventario, asegurando la disponibilidad de productos según la demanda y evitando obsolescencia.

Realizar conteos físicos de inventario y reconciliar con registros digitales.

Supervisar, capacitar y motivar al personal del almacén.

Establecer objetivos y evaluar el desempeño del equipo, asegurando un ambiente de trabajo seguro y productivo.

Asegurar el cumplimiento de las normativas de seguridad, salud y medioambientales en el almacén.

Garantizar que todas las operaciones del almacén cumplan con las políticas y procedimientos internos.

Preparar informes periódicos sobre el estado del inventario.

11.5.14. Auxiliar de almacén

Descripción: El auxiliar de almacén es responsable de apoyar en la gestión de las operaciones diarias del almacén.

Funciones:

Recibir y verificar las entregas de productos

Registrar y etiquetar los productos entrantes según los procedimientos establecidos.

Organizar los productos en el almacén de acuerdo con el sistema de almacenamiento, asegurando una disposición ordenada y accesible.

Actualizar los registros de inventario, reportando cualquier discrepancia entre el inventario físico y el digital.

Preparar y embalar productos para su envío, asegurando que cumplan con los requisitos de calidad y seguridad.

Mantener el área de trabajo limpia y organizada, siguiendo las normas de seguridad e higiene.

Informar sobre cualquier equipo o infraestructura que requiera mantenimiento o reparación.

Colaborar con otros departamentos según sea necesario para garantizar una operación eficiente del almacén.

11.5.15. Jefe de departamento de producción

Descripción: El jefe de departamento de producción es responsable de supervisar y gestionar todas las actividades relacionadas con la producción de bienes o servicios en la empresa.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Este puesto incluye la planificación, coordinación y control de los procesos de producción para asegurar que se cumplan los estándares de calidad, los plazos de entrega y los objetivos de eficiencia.

Funciones:

Desarrollar y ejecutar planes de producción para cumplir con las demandas del mercado y los objetivos de la empresa.

Coordinar con otros departamentos (como logística, almacén y calidad) para asegurar una producción fluida y eficiente.

Supervisar, motivar y desarrollar al personal del departamento de producción.

Asignar tareas y responsabilidades, realizar evaluaciones de desempeño y proporcionar capacitación continua.

Monitorear y controlar el proceso de producción para garantizar la adherencia a los estándares de calidad y los procedimientos operativos.

Implementar mejoras en los procesos para aumentar la eficiencia y reducir costos.

Asegurar la disponibilidad de materiales, equipos y recursos necesarios para la producción.

Administrar el presupuesto del departamento de producción y controlar los costos operativos.

Asegurar el cumplimiento de las normativas de seguridad, salud y medioambientales en el área de producción.

Mantenerse actualizado sobre las normativas y estándares de la industria aplicables.

Preparar informes sobre el estado de la producción, incluyendo rendimientos, problemas y logros.

Identificar y resolver problemas en el proceso de producción de manera oportuna para minimizar el impacto en la producción.

Implementar acciones correctivas y preventivas para abordar problemas recurrentes.

Promover una cultura de mejora continua en el departamento, buscando e implementando nuevas tecnologías y métodos de producción.

Evaluar y adoptar mejores prácticas y procesos innovadores para optimizar la producción.

11.5.16. Encargado de área bandas de línea

Descripción: El encargado de área de bandas de línea es responsable de supervisar y gestionar las operaciones relacionadas con las bandas de línea en la planta de producción. Este puesto incluye la supervisión del equipo, la optimización de procesos, y la garantía de que las líneas de producción funcionen de manera eficiente y segura. Se debe asegurar que se cumplan los estándares de calidad y los objetivos de producción.

Funciones:

Coordinar y supervisar las actividades diarias en el área de bandas de línea, incluyendo la operación y el mantenimiento de equipos.

Asegurar que las líneas de producción funcionen de manera continua y eficiente, minimizando paradas y tiempos muertos.

Monitorear el rendimiento de las bandas de línea y tomar medidas correctivas cuando sea necesario para cumplir con los objetivos de producción.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Dirigir y supervisar al equipo de trabajadores de bandas de línea, asignando tareas y responsabilidades.

Evaluar el desempeño del personal y fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y motivador.

Implementar y supervisar procedimientos de mejora continua para aumentar la eficiencia y reducir costos.

Identificar y aplicar soluciones para problemas técnicos y operativos en las bandas de línea.

Colaborar con otros departamentos para optimizar el flujo de producción y mejorar la calidad del producto.

Asegurar el mantenimiento preventivo y correctivo de las bandas de línea y equipos asociados.

Realizar inspecciones regulares y auditorías para asegurar el cumplimiento de las políticas de seguridad y salud ocupacional.

Monitorizar y controlar la calidad del producto producido en las bandas de línea, asegurando que cumpla con los estándares establecidos.

Colaborar con el departamento de calidad para resolver problemas relacionados con el producto y realizar auditorías internas.

Preparar informes semanales sobre el desempeño de las bandas de línea.

Mantener registros precisos de producción, mantenimiento y problemas operativos.

Reportar a la gerencia sobre el estado de las operaciones y cualquier incidencia significativa.

11.5.17. Encargado de área de bandas especiales

Descripción: El Encargado de Área de Bandas Especiales es responsable de la supervisión, gestión y optimización de la producción de bandas especiales dentro de la planta. Este puesto incluye la planificación y coordinación de las actividades operativas, asegurando que se cumplan los estándares de calidad, seguridad y eficiencia.

Funciones:

Dirigir y coordinar al equipo de trabajo del área de bandas especiales.

Asignar tareas y responsabilidades, y garantizar el cumplimiento de los plazos establecidos.

Planificar la producción diaria, asegurando el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Monitorear el proceso de producción para identificar áreas de mejora y optimización.

Implementar y supervisar los procedimientos de control de calidad para garantizar que las bandas especiales cumplan con las especificaciones requeridas.

Realizar inspecciones regulares de los productos terminados.

Asegurar que el equipo y la maquinaria del área estén en óptimas condiciones de funcionamiento.

Coordinar el mantenimiento preventivo y correctivo en colaboración con el departamento de mantenimiento.

Asegurar que todas las actividades se realicen en cumplimiento con las normativas de seguridad y salud laboral.

Promover un ambiente de trabajo seguro y saludable.

Elaborar informes sobre la producción, incidencias y mejoras implementadas.

Mantener registros precisos de las actividades del área.

11.5.18. Encargado de área de cartuchos

Descripción: El Encargado de Área de Cartuchos es responsable de la supervisión y gestión de la producción y mantenimiento de los cartuchos en la planta. Su función incluye asegurar la calidad del producto, la eficiencia operativa y el cumplimiento de los estándares de seguridad.

Funciones:

Dirigir y coordinar al equipo de trabajo del área de cartuchos.

Asignar tareas y asegurar que todos los miembros del equipo comprendan sus responsabilidades.

Planificar y organizar la producción diaria de cartuchos para cumplir con los objetivos establecidos.

Monitorear el proceso de producción y realizar ajustes cuando sea necesario para optimizar el rendimiento.

Implementar y supervisar los procedimientos de control de calidad para asegurar que los cartuchos cumplan con las especificaciones técnicas.

Realizar inspecciones regulares y pruebas de calidad en los productos terminados.

Asegurar que la maquinaria y el equipo del área estén en buen estado de funcionamiento.

Coordinar el mantenimiento preventivo y correctivo junto con el departamento de mantenimiento.

Asegurar que todas las operaciones se realicen en cumplimiento de las normativas de seguridad y salud laboral.

Fomentar un ambiente de trabajo seguro, promoviendo prácticas de seguridad entre el personal.

Elaborar informes sobre producción, incidencias y mejoras implementadas en el área.

Mantener registros precisos y actualizados de las actividades y resultados de producción.

11.5.19. Encargado de área de termopares

Descripción: El encargado de área de termopares es responsable de la gestión, supervisión y optimización de las operaciones relacionadas con el uso de termopares en la planta de producción. Este puesto incluye la supervisión de la instalación, calibración, mantenimiento y reparación de termopares, así como la gestión del personal en el área. El objetivo principal es garantizar el funcionamiento preciso y eficiente de los sistemas de medición de temperatura y asegurar que cumplan con los estándares de calidad y seguridad.

Funciones:

Coordinar y supervisar las actividades diarias relacionadas con el uso y mantenimiento de termopares en la planta.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Asegurar la instalación correcta y la calibración de termopares para garantizar mediciones precisas de temperatura.

Monitorear el desempeño de los sistemas de termopares y tomar acciones correctivas para resolver cualquier problema técnico.

Supervisar al equipo encargado de la instalación, mantenimiento y calibración de termopares, asignando tareas y responsabilidades.

Evaluar el desempeño del personal y fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y productivo.

Coordinar el mantenimiento preventivo y correctivo de los termopares y sistemas asociados.

Identificar y solucionar problemas técnicos relacionados con los termopares y su funcionamiento.

Mantener registros detallados de las actividades de mantenimiento y reparación realizadas.

Colaborar con el departamento de calidad para resolver incidencias y realizar mejoras continuas en los procesos de medición.

Identificar oportunidades para la implementación de nuevas tecnologías o métodos para mejorar el desempeño de los sistemas de medición de temperatura.

Preparar informes sobre el desempeño del área de termopares.

Mantener documentación precisa y actualizada de la instalación, calibración, mantenimiento y reparaciones realizadas.

Reportar a la supervisión sobre el estado de las operaciones y cualquier situación significativa que pueda afectar el rendimiento de la planta.

11.5.20. Encargado de área de tubulares

Descripción: El encargado del área de tubulares es responsable de la gestión, supervisión y optimización de las operaciones relacionadas con los tubulares en la planta de producción. Esto incluye la supervisión de la instalación, mantenimiento, reparación y control de calidad de los sistemas tubulares, así como la gestión del personal asignado. El objetivo principal es asegurar que los sistemas tubulares funcionen de manera eficiente, cumpliendo con los estándares de calidad y seguridad.

Funciones:

Coordinar y supervisar las actividades diarias relacionadas con los sistemas tubulares en la planta.

Asegurar que la instalación y el mantenimiento de tubulares se realicen conforme a las especificaciones técnicas y de seguridad.

Supervisar al equipo encargado de la instalación, mantenimiento y reparación de tubulares, asignando tareas y responsabilidades.

Evaluar el desempeño del personal, promover un ambiente de trabajo colaborativo y resolver conflictos según sea necesario.

Coordinar el mantenimiento preventivo y correctivo de los sistemas tubulares, asegurando su operación óptima y prolongando su vida útil.

Mantener registros detallados de las actividades de mantenimiento y reparación realizadas.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Asegurar que los sistemas tubulares cumplan con los estándares de calidad y las especificaciones técnicas.

Trabajar en colaboración con el departamento de calidad para resolver problemas y realizar mejoras en los procesos.

Identificar oportunidades para reducir costos y mejorar la productividad en el área.

Colaborar con otros departamentos para integrar soluciones y mejorar el flujo de trabajo relacionado con los tubulares.

Realizar inspecciones regulares para identificar y mitigar riesgos asociados con el manejo de tubulares.

Preparar informes sobre el desempeño del área de tubulares.

Mantener documentación precisa y actualizada de la instalación, mantenimiento, y reparaciones realizadas.

Reportar a la supervisión sobre el estado de las operaciones y cualquier situación significativa que pueda afectar el rendimiento de la planta.

11.6. Aplicación de la nueva estructura organizacional a la empresa

La aplicación de la nueva estructura organizacional de la empresa no se pudo realizar por motivos que la empresa no dejó mencionar en dicho proyecto.

A pesar de que no se pudo ejecutar el plan de acción, aquí se dejan los pasos que se tenían contemplados para realizar para la ampliación y en consecutivo la evaluación.

Plan de Acción:

1. Comunicación del cambio: Reunión general para presentar la nueva estructura.
2. Entrenamiento: Capacitación de líderes de departamento en gestión de equipos.
3. Transición: Implementación en fases a lo largo de 1 mes con la ayuda de un cronograma (Elaboración propia, Tabla 2).
4. Evaluación y Seguimiento: Se utilizarán los siguientes KPIs para medir el éxito de la reestructuración.

Tasa de satisfacción del personal (Elaboración propia, ilustración 6) (Elaboración propia, ilustración 7) (Elaboración propia, ilustración 8).

Tiempo de respuesta entre departamentos (Elaboración propia, ilustración 9).

XII. CONCLUSIONES

El objetivo final de este proyecto de residencias era rediseñar la estructura organizacional de la empresa GRUPO RETEX y ponerlo en práctica, pero lamentablemente la nueva estructura organizacional no pudo llevarse a cabo debido a varios factores, la empresa atravesó un período de incertidumbre del cual se expresó que no podía hacerse saber en este trabajo.

A pesar de que la implementación no se llevó a cabo, el proyecto permitió realizar un diagnóstico profundo de la situación organizacional actual. Se identificaron áreas clave de mejora en la comunicación entre departamentos, la asignación de roles y responsabilidades, y la eficiencia de los procesos internos. Estos hallazgos han sido valiosos y sentaron las bases para una futura reconsideración de la estructura organizacional, cuando las circunstancias sean más favorables.

Si bien la implementación no fue posible en este momento, se recomienda realizar un nuevo análisis de la estructura organizacional en el próximo año, con un enfoque más gradual y menos disruptivo. Esto podría incluir la implementación de cambios pequeños y progresivos, comenzando por departamentos que ya estén abiertos al cambio. Además, se sugiere organizar talleres de sensibilización y comunicación interna para alinear a los empleados y líderes con los beneficios a largo plazo de la nueva estructura.

Los hallazgos obtenidos durante la fase de diagnóstico fueron fundamentales para identificar las áreas de oportunidad dentro de la organización. Estas lecciones no solo ayudarán a definir una estrategia más eficaz para futuros intentos de cambio, sino que también permitirán a la empresa estar mejor preparada para afrontar los desafíos organizacionales en el futuro. El proyecto sigue siendo relevante y se recomienda revisarlo en el futuro, con el objetivo de seguir optimizando la estructura de la organización para mejorar la competitividad y el desempeño global.

XIII. COMPETENCIAS DESARROLLADAS

Como estudiante de Administración, aun después de no contar con experiencia práctica en el mundo laboral, se pudo desarrollar y aplicar una serie de competencias fundamentales para participar en este proyecto de estructuración organizacional, competencias base para poder gestionar, comprender y colaborar de manera efectiva en el proceso de cambio organizacional, entre ellas fueron las siguientes:

Capacidad de Análisis Organizacional.

Competencia: Analizar la estructura y los procesos de una organización.

Aplicación como estudiante: Pude utilizar conocimientos adquiridos en clases como comunicación organizacional, auditoria y taller de administración I y II para entender cómo funciona la estructura actual de la empresa.

Comunicación Organizacional.

Competencia: Desarrollar habilidades de comunicación interna y externa.

Aplicación como estudiante: La comunicación efectiva es esencial en cualquier proyecto organizacional, especialmente en uno tan sensible como una reestructuración. Como estudiante, pude aplicar conocimientos sobre comunicación organizacional para ayudar a redactar informes, presentaciones, o incluso para comunicarme con la empresa y sus trabajadores.

Trabajo en Equipo y Colaboración.

Competencia: Colaborar de manera efectiva en equipos multidisciplinarios.

Aplicación como estudiante: Durante el proyecto, se trabajó de manera grupal en algunas ocasiones al aplicar esta experiencia en un entorno profesional ayudo a entender cómo trabajar en

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

equipo, coordinar esfuerzos y aprovechar las fortalezas de cada miembro para implementar cambios en la empresa. La colaboración fue clave, ya que en este trabajo se involucraron diferentes departamentos y roles, lo cual requiere que todos estén alineados.

Pensamiento Crítico y Resolución de Problemas.

Competencia: Desarrollar habilidades de análisis crítico y resolución de problemas.

Aplicación como estudiante: En este proyecto, se presentaron desafíos que requerían soluciones creativas y basadas en datos. En este punto se pudo colaborar en la identificación de problemas estructurales o de procesos que estaban afectando el desempeño de la organización.

7. Ética y Responsabilidad Social

Competencia: Aplicar principios éticos en la toma de decisiones organizacionales.

Aplicación como estudiante: Se contribuyó con una perspectiva ética, dando por hecho de que las decisiones tomadas en el proyecto respetarían los derechos de los empleados y promoverían un ambiente justo y responsable, además de que también se logró mantener confidencialidad para la empresa.

8. Conocimiento de Herramientas y Tecnologías.

Competencia: Manejar herramientas tecnológicas que faciliten la gestión y ejecución de proyectos.

Aplicación como estudiante: Se realizó la implementación de herramientas tecnológicas. Se aplicaron conocimientos de software de gestión de proyectos Asana, Google forms y paquetería office, que ayudaron a organizar las tareas y hacer seguimiento de los avances.

10. Visión Estratégica

Competencia: Desarrollar una visión a largo plazo y una planificación estratégica.

Aplicación como estudiante: A través materias como estrategia empresarial, se pudo contribuir con ideas sobre cómo la nueva estructura organizacional puede alinearse con los objetivos a largo plazo de la empresa, incluyendo sugerencias sobre cómo mejorar la eficiencia, la competitividad o la innovación dentro de la organización.

XIV. FUENTES DE INFORMACIÓN

Asana, T. (2024, 23 febrero). ¿Qué es una organización matricial y cómo funciona?. Asana.
<https://asana.com/es/resources/matrix-organization>

Charles, Michel (2021, 20 noviembre) Ventajas y desventajas de una estructura híbrida.
 Ehowenespanol. https://www.ehowenespanol.com/ventajas-desventajas-estructura-hibrida-info_500298/

Child John, (1984). Organization. Nueva York: Harper & Row.

Daft, Richard (2011). Teoría y diseño organizacional. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Franklin, Enrique (1998). ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS Análisis, diseño y estructura. McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V

Jones, Gareth (2008). TEORÍA ORGANIZACIONAL. Diseño y cambio en las organizaciones. Quinta edición. PEARSON EDUCACIÓN.

McCormick, E. J. (1979), Job analysis: methods and applications. Nueva York, Amacom.

Mintzberg, H. (1979). The Structuring of Organizations. Prentice Hall.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). Organizational Behavior. Pearson.

Robbins, Stephen P. Y Coulter, Mary (2005). Administración. Octava edición. PEARSON EDUCACIÓN

Rosales C., Mairene (2022, 3 octubre). Estructura divisional: ventajas, desventajas y características. Web y Empresas. <https://www.webyempresas.com/estructura-divisional/>

Talenmo. (2023, 27 enero). Estructura matricial Qué es, características, ventajas y ejemplos. Talenmo. <https://www.talenmo.es/estructura-matricial/>

XV. ANEXOS

Ilustración 1 “Organigrama actual de la empresa” (Empresa RETEX)

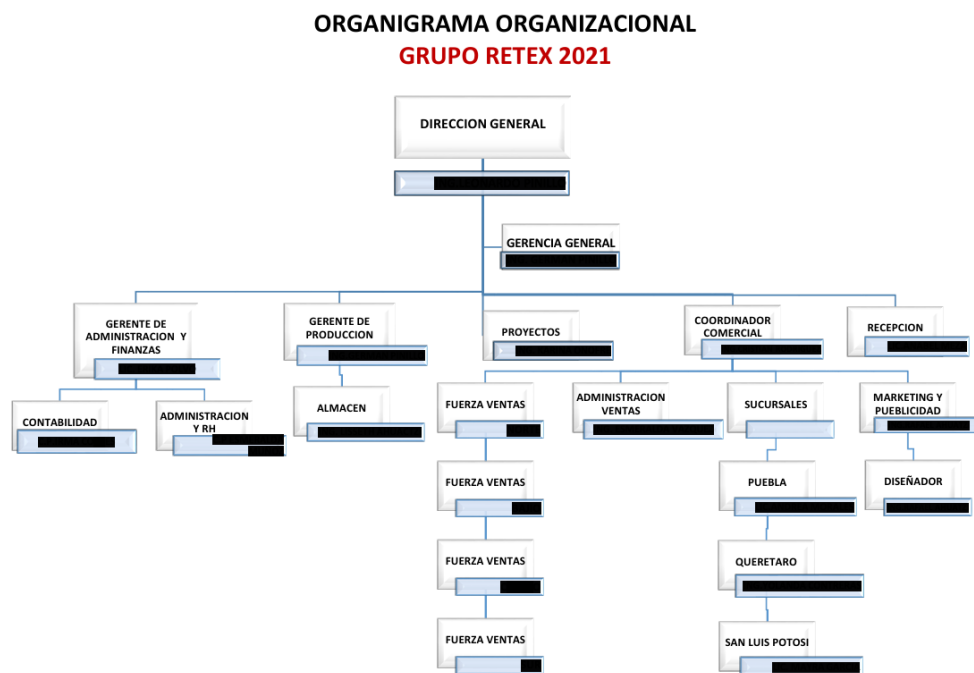


Tabla 1 “*Listado de personal*” (Empresa RETEX)

No.	Puesto	Departamento
	Director general	
	Gerente de ventas	Ventas
	Supervisor de ventas	Ventas
	Jefe de logística	Ventas
4	Soporte de ventas	Ventas
5	Agente de ventas 1	Ventas
6	Agente de ventas 2	Ventas
7	Agente de ventas 3	Ventas
8	Encargado de sucursal Puebla	Ventas

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

9	Encargado de sucursal SLP	Ventas
10	Agente de ventas 1	Ventas
11	Encargado de sucursal MTY	Ventas
	Gerente de producción	Almacén, calidad y producción
12	Jefe de almacén	Almacén
13	Auxiliar de almacén	Almacén
14	Jefe de calidad	Calidad
15	Auditor de línea	Calidad
16	Auditor de procesos	Calidad
17	Supervisor de producción	Producción
18	Jefe de producción	Producción

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

19	Subjefe de producción	Producción
20	Encargado de área de bandas de línea	Producción
21	Trabajador 1	Producción
22	Trabajador 2	Producción
23	Trabajador 3	Producción
24	Encargado de área de bandas especiales	
25	Trabajador 1	Producción
26	Trabajador 2	Producción
27	Trabajador 3	Producción
28	Trabajador 4	Producción
29	Encargado de área de cartuchos	Producción
30	Trabajador 1	Producción
31	Encargado de área de termopares	Producción
32	Trabajador 1	Producción
33	Trabajador 2	Producción
34	Trabajador 3	Producción

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

35	Encargado de área de tubulares	Producción
36	Trabajador 1	Producción
37	Trabajador 2	Producción
38	Trabajador 3	Producción
39	Trabajador 4	Producción
	Gerente administrativo	Contabilidad, compras, recursos humanos
40	Jefa de compras	Compras
41	Jefa de contabilidad	Contabilidad
42	Auxiliar contable 1	Contabilidad
43	Auxiliar contable 2	Contabilidad
44	Jefe de recursos humanos	Recursos humanos
45	Vigilancia	
46	Limpieza	

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Ilustración 2 “Organigrama _1” Elaboración propia.

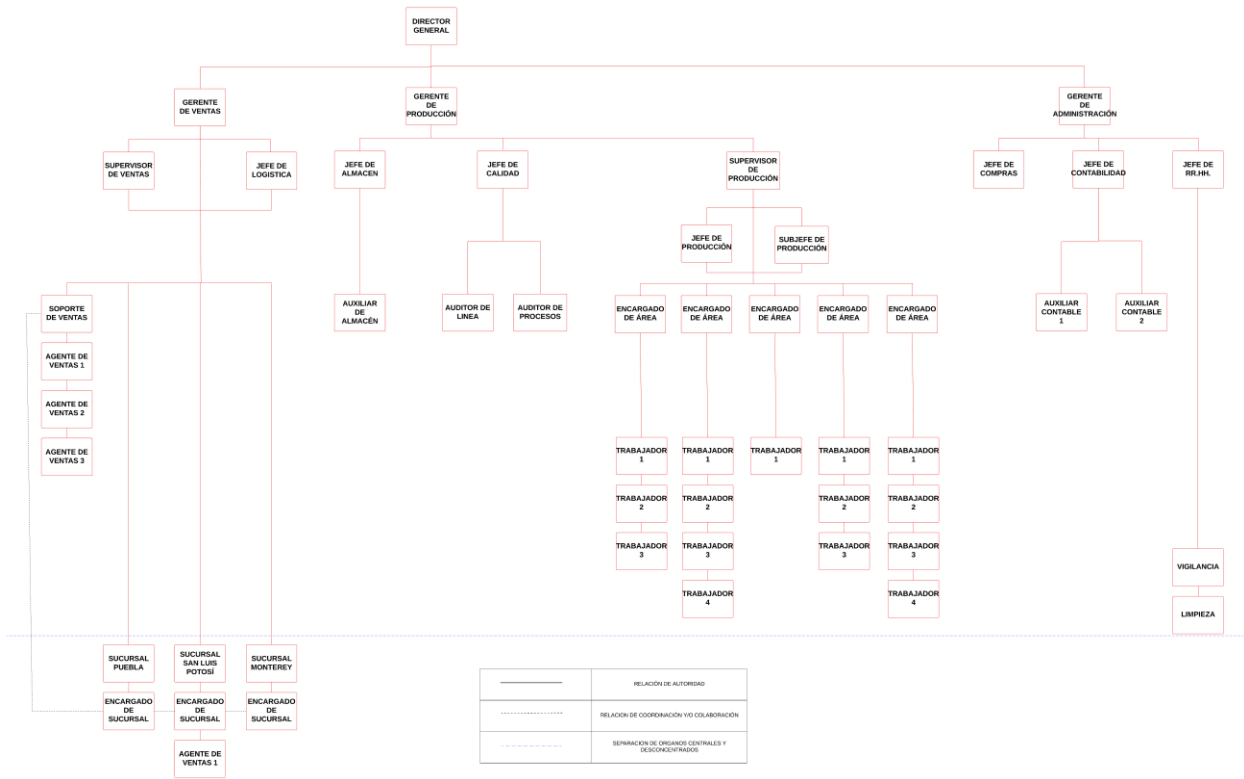
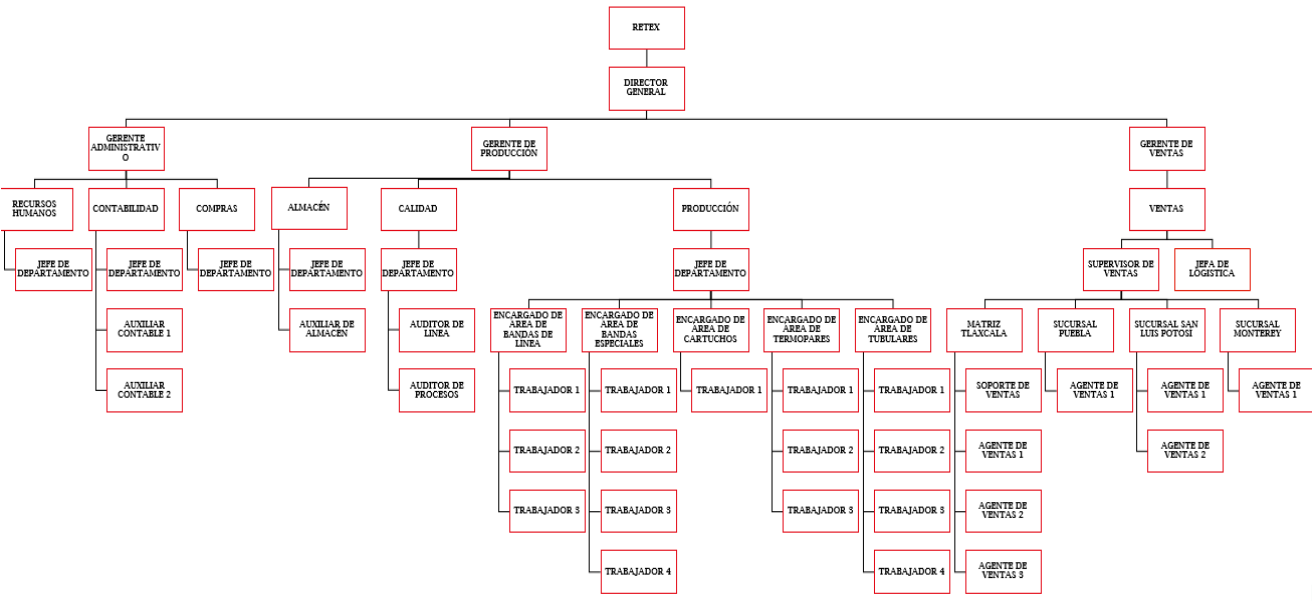


Ilustración 3 “Organigrama _2” Elaboración propia.



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Ilustración 4 “Organigrama_3” Elaboración propia.

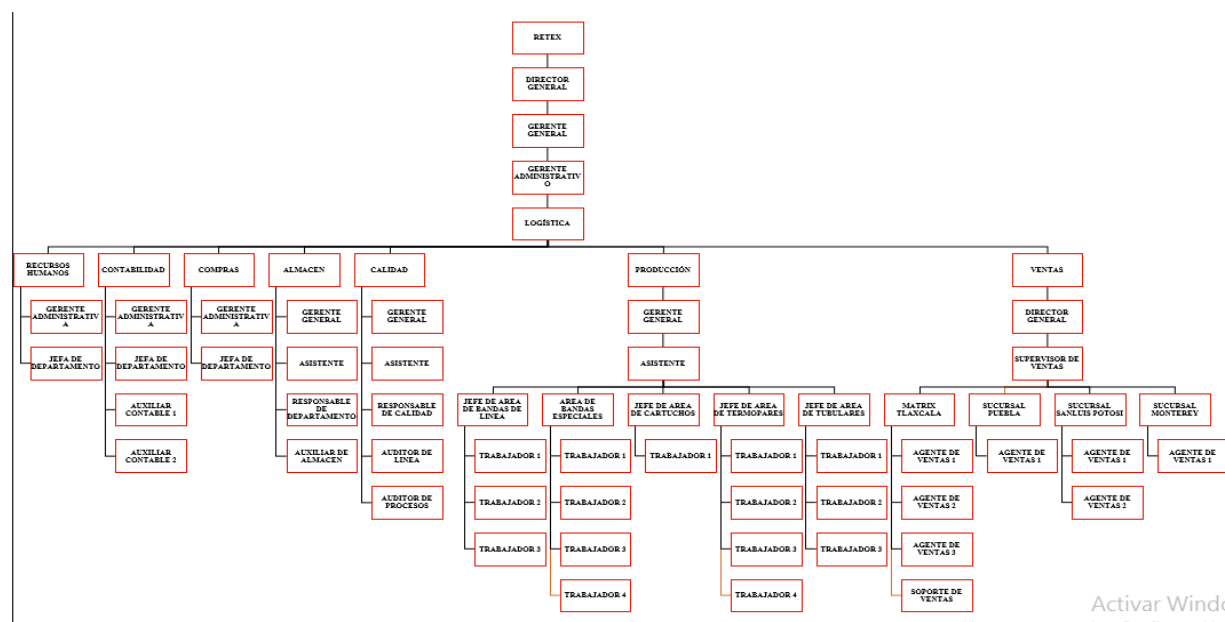


Ilustración 5 “organigrama nuevo” Elaboración propia.

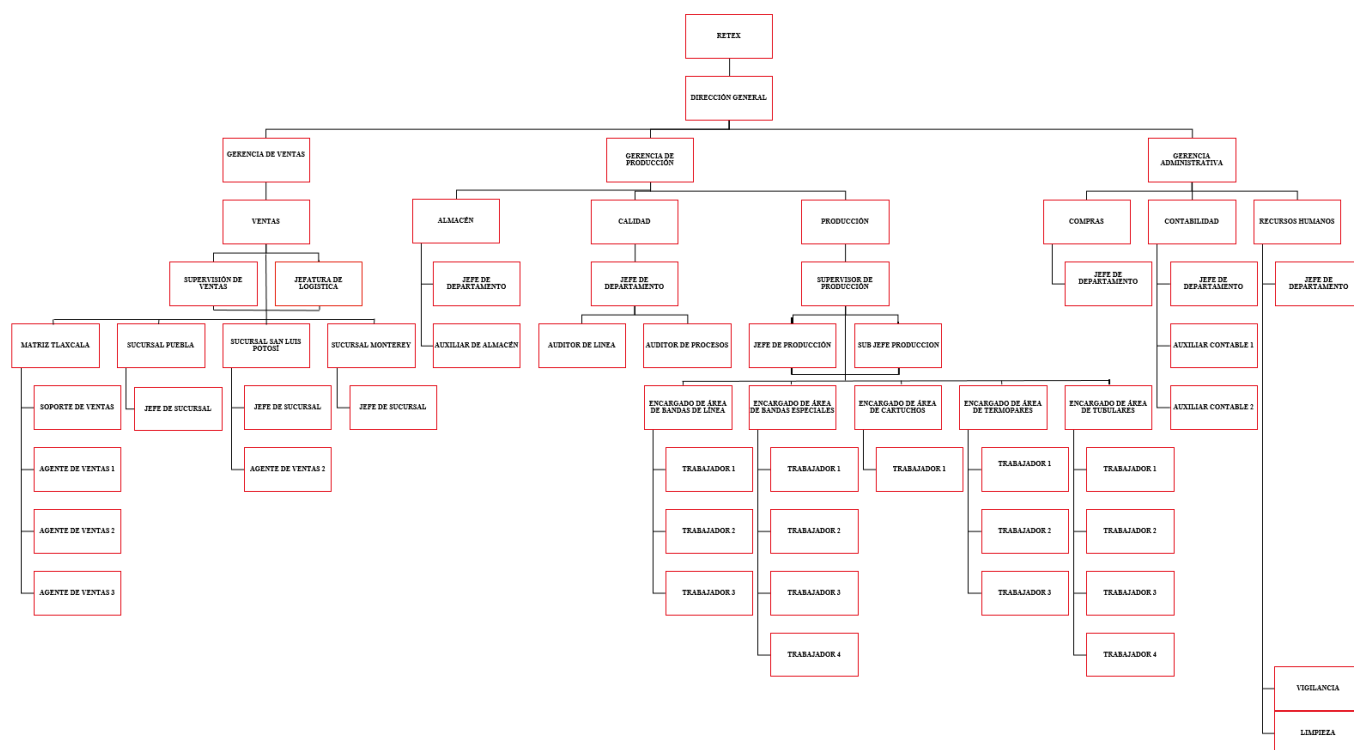


Tabla 2 “Cronograma de implementación” Elaboración propia.

semana	1	2	3	4
Comunicación y capacitación				
Implementación gradual				
Evaluación inicial				

Ilustración 6 “Encuestas de satisfacción del personal” Elaboración propia.

SATISFACCIÓN DEL PERSONAL

En la presente encuesta se busca calificar a la nueva estructura organizacional con el fin de evaluar si su restructuración de la empresa fue exitosa.

1. ¿Cómo calificarías tu nivel de satisfacción general con la nueva estructura organizacional? *

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

2. ¿Consideras que la nueva estructura organizacional ha mejorado la claridad en tus responsabilidades? *

☐ Sí

☐ No

☐ No estoy seguro/a

3. ¿Sientes que entiendes claramente cuáles son tus responsabilidades en tu puesto actual? *

☐ Totalmente

☐ En gran medida

☐ Algo

☐ Poco

☐ Nada

Ilustración 7 “Encuestas de satisfacción del personal” Elaboración propia.

4. ¿Cómo calificarías la comunicación sobre las expectativas de tu rol? *

☐ Muy clara

☐ Clara

☐ Neutral

☐ Poco clara

☐ Muy confusa

5. ¿Crees que la nueva estructura ha mejorado la eficiencia en la toma de decisiones dentro de tu equipo? *

☐ Sí, significativamente

☐ Sí, algo

☐ No ha cambiado

☐ No, ha empeorado

6. ¿Has notado mejoras en la colaboración entre equipos desde la implementación de la nueva estructura? *

☐ Sí, mucho

☐ Sí, algo

☐ No ha cambiado

☐ No, ha empeorado

Ilustración 8 “Encuestas de satisfacción del personal” Elaboración propia.

7. ¿Consideras que tienes los recursos necesarios para cumplir con tus responsabilidades de manera efectiva? *

☐ Sí

☐ No

☐ A veces

8. ¿Cómo calificarías el apoyo que recibes de tus superiores en relación a tus funciones? *

☐ Excelente

☐ Bueno

☐ Regular

☐ Malo

☐ Muy malo

9. ¿Qué aspectos de la nueva estructura organizacional consideras que funcionan bien? *

Escriba su respuesta

10. ¿Qué mejoras sugerirías para hacer la nueva estructura más efectiva? *

Escriba su respuesta

Ilustración 9 “Check list de actividades y análisis semanal” Elaboración propia.

[illegible]