ANALISIS OCUPACIONAL Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL DISEÑO ORGANIZACIONAL EN ALMACENES D'MODA S.A – PEREIRA.

CARLOS FELIPE SANCHEZ RAMOS
1088264192

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PEREIRA
2010

ANALISIS OCUPACIONAL Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL DISEÑO ORGANIZACIONAL EN ALMACENES D'MODA S.A – PEREIRA.

CARLOS FELIPE SANCHEZ RAMOS
1088264192

Proyecto de grado para optar al título de Ingeniero Industrial

MARIA ESPERANZA LOPEZ DUQUE
DIRECTOR DEL PROYECTO

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PEREIRA
2010

NOTA DE ACEPTACIÓN

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

FIRMA DIRECTOR

_____

FIRMA JURADO

_____

FIRMA JURADO

Pereira, Mayo de 2010

AGRADECIMIENTO

Hoy he culminado otra etapa más de mi vida y al mirar atrás me doy cuenta que en todo el recorrido de mi carrera hay cantidad de experiencias compartidas y conocimientos que me han formado no solamente para ser un excelente profesional a donde vaya, sino un mejor ser humano para la sociedad.

Este aprendizaje no ha sido en solitario, la Universidad fue mi segunda casa y en ella encontré excelentes docentes, grandes compañeros y amigos, maestros para la vida.
Deseo expresar mi gratitud a la directora del Trabajo de grado Ingeniera María Esperanza López Duque por haber aceptado asumir la dirección del mismo, por su valiosa asesoría y aportes académicos, por su capacidad y paciencia para enseñar.

Agradezco al Decano de la Facultad Ingeniero Wilson Arenas, por su responsabilidad y esfuerzo para mejorar cada día el Programa de Ingeniería Industrial. A todos los profesores por sus enseñanzas.

A la Unidad de Prácticas Empresariales de la Vicerrectoría de Investigaciones y Extensión, Ingeniera Martha Cecilia Usme, porque gracias a sus valiosos convenios y contactos con la región, tuve mi primer contacto con el mundo empresarial real para poner en práctica lo aprendido durante estos cinco años de estudio.

A la Empresa ALMACENES D'MODA S.A. por la oportunidad de ingresar a ella y tener mi primera experiencia laboral, porque conté con el apoyo permanente desde el comienzo hasta el final, de todo el personal tanto directivo como trabajadores en general, porque me facilitaron los recursos y saberes necesarios para cumplir con los objetivos propuestos en mi práctica empresarial.

Gracias a los propietarios de la Empresa Álvaro Peláez Castellanos y Diana Carolina Giraldo Castellanos porque aprendí de sus capacidades de emprendimiento, responsabilidad y valores, aprendí que las empresas nacen y se mantienen, porque detrás de ellas hay grandes seres humanos dirigiéndolas; de igual forma les agradezco su genuino interés en escuchar las propuestas y aplicar el trabajo realizado para el mejoramiento de su organización.

Finalmente agradezco a mis padres y familia en general por el amor y apoyo constantes para hacer de mi paso por la vida una experiencia extraordinaria.
A la Universidad Tecnológica de Pereira, que como institución me brindó la gran oportunidad de continuar educándome y aprendiendo para la vida.

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO **9**

RESUMEN **11**

ABSTRACT **13**

INTRODUCCIÓN **15**

1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN **18**

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 18

1.1.1 Situación Problema *18*

1.1.2 Formulación y Sistematización *18*

2. DELIMITACIÓN **20**

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN **21**

3.1 OBJETIVO GENERAL: 21

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS: 21

4. JUSTIFICACIÓN **22**

5. MARCO REFERENCIAL **23**

5.1 MARCO TEÓRICO 23

5.1.1 Escuela de la Administración Científica *27*

5.1.2 Escuela Clásica de la Administración *28*

5.1.3 Escuela Burocrática *29*

5.1.4 Enfoque Humanista de la Administración *32*

5.1.5 Escuela Conductista *34*

5.1.6 Escuela Sistémica *36*

5.1.7 Teoría de las Contingencias *36*

5.1.8 Teoría del Desarrollo Organizacional *38*

5.1.9 Corrientes Modernas de la Administración *39*

5.2 MARCO CONCEPTUAL 41

5.2.1 Diseño organizacional – Definiciones *41*

5.3 MARCO SITUACIONAL. 44

5.3.1 Presentación de la Empresa *44*

5.3.2 Misión *47*

5.3.3 Visión *47*

5.3.4 Logo *47*

5.3.5 Organigrama Actual *48*

6. DISEÑO METODOLÓGICO 49

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN: DESCRIPTIVO - ANALITICO 49

6.2 METODOS DE INVESTIGACIÓN 49

6.2.1 Entrevista Personal *49*

6.2.2 Observación Directa *49*

6.3 FUENTES 50

6.3.1 Primarias *50*

6.3.2 Secundarias *50*

6.4 TÉCNICAS 50

6.5 FASES DE LA INVESTIGACIÓN 51

6.6 POBLACIÓN Y MUESTRA 51

7. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN 52

7.1 ANALISIS DE LA SITUACIÓN INICIAL DE LA ESTRUCTURA Y FUNCIONES DE D' MODA S.A. 52

7.2 PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO. 52

7.2.1 Recibo y Despacho de Mercancías 52

7.2.2 Almacenamiento 54

7.2.3 Devoluciones 56

7.2.4 Inventarios Cíclicos 56

7.2.5 Sistemas de Información 57

7.2.6 Gestión Humana 60

7.2.7 Servicio Al Cliente 61

7.2.8 Carga Laboral 63

7.3 MANUAL DE FUNCIONES 68

8. CONCLUSIONES 72

9. RECOMENDACIONES. 74

BIBLIOGRAFÍA 75

WEB GRAFÍA 77

ANEXOS 78

TABLA DE FIGURAS

Figura 1. Organización clásica de las organizaciones, por áreas funcionales..... 24

Figura 2. Actividades de la empresa. 29

Figura 3. Teoría de las contingencias..... 38

Figura 4. Centro de Distribución de DE MODA S.A..... 46

Figura 5. Logo de D ´MODA S.A. 47

Figura 6. Fases de la Elaboración del Manual de Funciones. 69

GLOSARIO

DOTACIÓN: pedido numeroso de prendas de una referencia por un cliente mayorista.

ORDEN DE PRODUCCIÓN: formato sobre el cual se especifica a los talleres confeccionistas la fabricación de las prendas y se realiza manualmente la distribución de producto maquilado por talla para cada almacén.

PROVEEDOR: Son las empresas suministradoras de materias primas e insumos para el proceso de confección y de productos terminados para la comercialización directa.

PROVEEDOR DE INSUMOS Y TELA: son aquellos suministradores de insumos y materias primas, que D' MODA posteriormente enviará a los talleres maquiladores.

PROVEEDOR DE PRODUCTO TERMINADO: son aquellos proveedores que distribuyen directamente prendas 100% confeccionadas, con marca propia, las cuales D'MODA se encarga exclusivamente de la comercialización desde los puntos de venta.

REPARTICIÓN DE PRENDAS: formato sobre el cual se realiza manualmente la distribución de producto terminado por talla para cada almacén.

REPROCESO: retornar tela, prendas o insumos a los talleres para realizar nuevamente un proceso que ya se había realizado anteriormente.

ROTACIÓN: periodo de tiempo estimado en meses para que el almacén venda todas las existencias de un rubro analizado.

RUBRO: código de cuatro letras para especificar el tipo, estilo y género de los prendas.

TALLER DE MAQUILA: son las relaciones estratégicas realizadas con talleres confeccionistas para la fabricación de prendas de la línea masculina y femenina con las marcas privadas (*Kalendar* y *D'Hernando*) de DE MODA S.A.

RESUMEN

Toda sociedad está conformada por individuos quienes se unen para formar diferentes grupos, asociaciones o empresas, con el fin de alcanzar objetivos comunes a través de visiones compartidas, estas organizaciones nacientes requieren de estructuras formales o informales para operar y ser exitosas; para el caso específico de las empresas, los propietarios y directivos necesitan administrarlas y una parte primordial de ello es diseñar y conocer su organización.

El presente trabajo de grado, se hace en una empresa comercializadora de prendas de vestir, ubicada en la ciudad de Pereira, La empresa **DE MODA S.A.** corresponde al sector textil, se pretende en primer lugar, observar la estructura organizacional actual, observar sus cargos, actividades y funciones actuales y después de un análisis ocupacional se documentaran los cargos y las funciones para determinar los perfiles requeridos para cada puesto; en segundo lugar se hacen propuestas de mejoramiento y una nueva estructura organizacional que permita flexibilidad a los actuales procesos y mayor productividad en los cargos.

En su carrera por lograr un crecimiento estable y seguro hacia el éxito, la empresa sintió la necesidad de realizar un análisis de los puestos de trabajo, que brindara la información general y específica de los cargos, minimizando el riesgo de fracaso en la toma de decisiones, gracias a un mayor conocimiento de las funciones del área administrativa de la empresa, que permitirá evaluar el rendimiento de los empleados e identificar los errores ocasionados en los procesos junto con la persona responsable y así tomar las medidas correctivas oportunamente.

La metodología empleada en este estudio fue de tipo descriptivo - analítica, aplicada a una población de 18 empleados de la sede administrativa de **DE MODA S.A,** a quienes se les realizó un censo para analizar y conocer el contenido y las condiciones externas de los puestos de trabajo.

En general los resultados muestran a **DE MODA S.A.** como una empresa altamente organizada y sistematizada, sin embargo, existen campos sobre los cuales se encontraron aspectos a mejorar, como por ejemplo, en la distribución de la funciones entre los empleados del área financiera se encontraron inequidades notables de carga laboral; algunos procesos requerían aún mayor sistematización y en otros no existían responsables en algunas variables críticas de la empresa.

Una de las conclusiones importantes, es que en toda empresa se requiere el conocimiento sobre el contenido y responsabilidades de los puestos de trabajo, para reducir el riesgo en la toma de decisiones de los directivos; para lo cual se desarrolló un análisis de los puestos de trabajo y se documentó la información principal para orientar la empresa en un proceso de mejoramiento continuo, a través de la organización de los departamentos, cargos y funciones, es decir, por medio de una reestructuración organizacional que se ajuste al presente y al futuro deseado por la empresa.

Palabras Claves: Organización, Estructura, Función, Responsabilidad, Proceso, Administración, reestructuración, Distribución, Cargo, Trabajo, Empresa.

ABSTRACT

All society is conformed by individuals that are united to form different groups, associations or companies, with the purpose of to reach common objectives through shared visions, these rising organizations require of formal or informal structures to operate and to be successful; for the specific case of the companies, the proprietors and managers need to administer them and a fundamental part of it is to design and to know its organization.

The present work, is made in a marketing company , located in the city of Pereira, the company **DE MODA S.A.** corresponds to the textile sector, the first activity was to observe the present organizational structure, to observe its positions, present functions and after an occupational analysis would document to the positions and the functions to determine the profiles required for each position; secondly proposals are made of improvement and a new organizational structure that allows to flexibility to the present processes and major productivity in the positions.

In its race to obtain a stable and safe growth towards the success, the company felt the necessity to realize an analysis of the jobs, that offered the general and specific information of the positions, being diminished the risk of failure in the decision making, thanks to a greater knowledge of the functions of the administrative area of the company, that will allow to evaluate the yield of the employees and to identify the errors caused in the processes along with the responsible person and thus to take the corrective measures opportunely.

The methodology used in this study was of descriptive type - analytical, applied to a population of 18 employees of it soothes administrative of **DE MODA S.A.** those who a census was realized to them to analyze and to know the content and the external conditions of the jobs.

Generally the results show **DE MODA S.A.** like a company highly organized and systematized, nevertheless, fields exist on which were aspects to improve, like for example, in the distribution of the functions between the employees of the financial area were remarkable inequities of labor load; some processes required still greater systematization and in others did not exist responsible in some critics variables for the company.

One of the important conclusions, is that in all company it requires the knowledge on the content and responsibilities of the jobs, to reduce the risk in the decision making of the managers; for which it was developed an analysis of the jobs and documented the main information to orient the company in a process of continuous improvement, through the organization of the departments, positions and functions, that is to say, by means of a organizational reconstruction that adjusts to the present and to the future wished by the company.

Key words: Organization, Structure, Function, Responsibility, Process, Administration, reconstruction, Distribution, Position, Work, Company.

INTRODUCCIÓN

Si vemos la administración como un proceso, adoptamos la definición de Henry Fayol, que la asume como un proceso compuesto por unas funciones básicas, a saber: planificación, organización, dirección, coordinación y control; donde, la segunda fase 'Organización' permite conocer la empresa y sus procesos, para ello es necesario diseñar el organigrama de la empresa definiendo responsabilidades y obligaciones, con el cual se responden preguntas de: ¿Quien va a realizar la tarea?; ¿Cómo se va a realizar la tarea?; ¿Cuándo se va a realizar?; a ellas responden los diseños de los procedimientos que establecen la forma en que se deben realizar las diferentes actividades y en que secuencia temporal; en definitiva organizar es coordinar y sincronizar actividades para lograr objetivos.

Con base en lo anterior, el presente trabajo de grado se enmarca en la función de 'Organización', como elemento esencial para la administración exitosa de las empresas. El estudio se hizo para una empresa comercializadora de prendas de vestir de la ciudad de Pereira, '**DE MODA S.A.**', el objetivo es analizar el actual organigrama, a través de la descripción de los cargos y su sistematización en documentos técnicos que faciliten su consulta, describe las funciones, las responsabilidades y el perfil de cada cargo para el área administrativa; de esta forma permite efectuar reestructuraciones, redistribuir tareas entre empleados, equilibrar cargas laborales, otorgar nuevas responsabilidades en cada cargo, evaluar el desempeño de los empleados, en resumen mantener un proceso de mejoramiento continuo en la empresa. Este es el resultado de un trabajo analítico, objetivo y técnico, apoyado en el compromiso y seriedad que el mismo exigía, para alcanzar las metas propuestas por los directivos de la empresa.

El trabajo realizado es importante para **DE MODA S.A.** porque le permite contar a partir de la fecha, con una herramienta administrativa que documenta las actividades de cada trabajador, antes no se conocían con exactitud las diferentes funciones,

procesos, responsabilidades, habilidades y contenido de cada cargo, esto ocasionaba repeticiones funcionales entre diferentes empleados y la inexistencia de un responsable ante errores sobre procesos, funciones o tareas de la empresa.

Este trabajo inicia con las visitas a los puntos de venta para lograr el conocimiento de los macro-procesos de la empresa y la interacción de la sede administrativa con los clientes internos, proveedores y clientes. Al conocer el funcionamiento general de la empresa se procede a estudiar cada cargo por medio de la observación directa y diligenciando la entrevista en el formato diseñado previamente. Después de finalizado el proceso de acompañamiento al cargo estudiado se analiza la información recopilada documentando las funciones y tareas inherentes para su posterior verificación, rectificación y validación con el empleado, el jefe inmediato y por ultimo con la gerencia. En razón a la naturaleza de la empresa, se hizo necesario realizar el proceso de observación durante la temporada alta y la temporada baja, identificando así, el comportamiento de los puestos de trabajo según el periodo del año y su influencia en las cargas laborales.

En una primera parte se plantea el problema a resolver, los antecedentes del mismo, la justificación y los objetivos del trabajo de grado. En la segunda parte se hace una aproximación al referente teórico-conceptual que ha de apoyar el estudio, relacionado con la administración, el análisis ocupacional y la estructura organizacional de las empresas, observando en forma resumida los aportes de algunas importantes escuelas y teorías administrativas. Luego se hace una descripción general de las áreas funcionales de la empresa y de conceptos claves para el presente trabajo, como: manual de funciones, responsabilidades, cargos, estructura organizacional, etc.

En la siguiente sección, se indica la metodología analítico-descriptiva empleada en el presente trabajo, muestra que se utilizó la observación directa y la entrevista a cada trabajador en el cargo que desempeña, y que la población objetivo fueron todos trabajadores de la empresa, incluyendo los directivos y administradores, así como los instrumentos diseñados y utilizados para la recolección de la información.

En la parte de presentación de resultados se muestra la situación inicial de la empresa y la situación propuesta con los cargos documentados, las funciones sistematizadas, los perfiles de los cargos, las responsabilidades y requisitos descritos. Finalmente se presenta el organigrama y las propuestas de mejoramiento para cada área funcional de la empresa, tendiente a que la empresa continúe en el proceso de cualificación permanente. En la parte de los Anexos están los manuales de funciones y el organigrama propuesto.

Finalmente, las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo pueden servir para orientar la empresa a ser líder en el sector, manteniendo la comunicación permanente al interior de ella (trabajadores y áreas funcionales), de igual forma cuidar de sus proveedores y competidores, para alcanzar el objetivo mayor que es la satisfacción de los clientes, lo cual se revierte en mayor rentabilidad y sostenibilidad, mejorando a la vez, el bienestar de los propietarios, trabajadores y la productividad en la región y en la sociedad donde la empresa está inmersa.

1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Situación Problema

Almacenes **DE MODA S.A.**, cuenta en la actualidad con 22 empleados en el centro administrativo de la empresa, un promedio de 5 a 8 empleados en cada uno de los 17 puntos de venta ubicados en diversos departamentos del país.

Almacenes **DE MODA S.A.** tiene como objeto social la comercialización de artículos y prendas de vestir. A lo largo de sus 25 años de historia, dentro de su labores constantes se ha encontrado con diferentes tipos de problemas administrativos, como: desconocimiento de las responsabilidades inherentes a cada cargo; errores en la comunicación entre áreas o puestos de trabajo que impiden el cumplimiento de objetivos; métodos de trabajo susceptibles de mejoramiento; distribución inadecuada de cargas laborales entre puestos de trabajo; duplicidad de funciones entre diferentes personas de la empresa y una estructura organizacional que no refleja correctamente la ubicación verdadera de los cargos en la empresa ni los niveles jerárquicos de la organización; lo anterior, ha ocasionado pérdidas para la empresa.

Con base en lo anterior, es necesario realizar un estudio mediante un análisis ocupacional de los puestos de trabajo existentes y presentar una propuesta de mejoramiento.

1.1.2 Formulación y Sistematización

No se encuentran definidos con claridad los puestos de trabajo, ni existen manuales de funciones que permitan conocer las relaciones existentes entre los diferentes cargos, departamentos y áreas, con sus responsabilidades y alcances, para tener una

estructura organizacional que permita a **DE MODA S.A.**, encaminarse hacia su fortalecimiento como una organización líder en el sector.

Este proyecto pretende responder las siguientes cuestiones relacionadas con el problema identificado**.**

- ¿Cómo se están distribuyendo actualmente las cargas laborales entre los puestos de trabajo de Almacenes D´MODA S.A.?
- ¿Existen tareas o actividades innecesarias?
- ¿Cuál es el estado actual en la delimitación de responsabilidades en Almacenes D'MODA S.A.?
- ¿Se encuentran las funciones totalmente claras y documentadas como herramienta de consulta para definir alcances y objetivos de cada cargo en Almacenes D´MODA S.A.?
- ¿Cuál debería ser el perfil idóneo para desempeñar óptimamente cada uno de los cargos de Almacenes D´MODA S.A.?
- ¿Qué acciones se deben cambiar, combinar o eliminar para mejorar los cargos en Almacenes D´MODA S.A.?
- ¿Cuáles deben ser los niveles jerárquicos que faciliten el cumplimiento de los objetivos institucionales en Almacenes D´MODA S.A?
- ¿Cómo debe ser la estructura organizacional que permita a los Almacenes D´MODA S.A. continuar hacia su crecimiento y fortalecimiento como empresa líder en la región?

2. DELIMITACIÓN

El proyecto se realizó en la sede administrativa de **DE MODA S.A.**, ubicada en la ciudad de Pereira en la Avenida del río # 5 - 37, En estas instalaciones se efectúa la planeación, coordinación, dirección y control sobre todos los procesos de la empresa. Además, se realizaron visitas a los puntos de venta ubicados en la ciudad de Pereira, para conocer de este modo la calidad del servicio prestado al cliente interno por los empleados. El estudio se realizó durante un periodo de seis meses; en los cuales se recopiló y analizó cada uno de los cargos de las diferentes áreas, evaluando por medio de entrevista y observación el desempeño de los empleados en las actividades inherentes al cargo. Este análisis sirve para la realización de un Manual de Funciones, que es utilizado como herramienta administrativa para la toma de decisiones de las directivas y como medio de consulta para los empleados.

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 OBJETIVO GENERAL:

Realizar un análisis ocupacional de los puestos de trabajo existentes en Almacenes D'MODA S.A. y proponer mejoras a la estructura para la empresa.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar las funciones asociadas a cada cargo en los puestos de trabajo en Almacenes D´MODA S.A.
- Identificar el propósito principal de los cargos; que explique la necesidad de su existencia o su razón de ser dentro de la estructura.
- Realizar validación de la información con los líderes de área con respecto a los alcances y expectativas de desempeño de los colaboradores, en los cargos.
- identificar desviaciones que impidan el logro de los objetivos organizacionales
- Efectuar el diseño organizacional, con la distribución de funciones, responsabilidades, tareas y actividades que permitan definir el perfil de los cargos.
- Presentar una propuesta de mejoramiento del diseño organizacional de Almacenes D'MODA S.A.

4. JUSTIFICACIÓN

DE MODA S.A. Fue creada el 5 de Noviembre de 1984 por iniciativa de sus fundadores y basados en su conocimiento del sector a través de la venta al detal de artículos para vestir, en dicho año disponían de un solo punto de venta en la ciudad de Pereira, la empresa se ha expandido, de tal forma que para el año 2009, cuenta con 17 puntos de venta ubicados en diferentes departamentos del país, dos de los cuales son especializados en ropa para bebes, niños y niñas, han incrementado el portafolio de productos ofrecidos desde ropa clásica para hombre hasta ropa informal para toda la familia, mediante las marcas privadas conocidas como *D´Hernando* y *Kalendar* respectivamente.

El crecimiento de la empresa se ha dado en forma exponencial, esto se debe en parte, a la implementación de la tecnología, que ha ingresado para mejorar muchos procesos que antes se realizaban manualmente, lo que requería una mayor inversión de tiempo, mano de obra, insumos y documentos, lo cual implicaba posteriormente un mayor número de errores, costos y gastos en todas las operaciones de Almacenes D´MODA S.A.

Almacenes D´MODA S.A. está ingresando a un nuevo ciclo de cambios en el mercado y de modernización tecnológica, por lo que, surge la necesidad de desarrollar y explotar todo el potencial existente en el sector de comercialización de prendas de vestir y la capacidad de crecimiento de la empresa en particular; para llevar a cabo éstos retos se necesita una estandarización en los procesos administrativos que respalden la capacidad operativa de cada uno de los puntos de ventas, manteniendo la organización y control, construyendo una empresa con capacidad gerencial, financiera, tecnológica, productiva y con el talento humano óptimo, para alcanzar la misión y la visión corporativa.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO TEÓRICO

Para cualquier tipo de sociedad pasada o actual ha sido fundamental la conformación formal o informal de diversas organizaciones que dependiendo de su razón de ser, pueden evolucionar hacia el beneficio colectivo y el desarrollo de las mismas, teniendo como elemento importante la forma de administrarlas. Si deseamos encontrar el origen de la administración y su desarrollo, se puede remontar a los aportes de los egipcios constructores de las pirámides, de los comerciantes sumerios, de la iglesia y su conformación estructural, de las milicias antiguas, así mismo numerosos ejemplos de empresas pre-industriales que por ser pequeñas, no sentían la necesidad de aplicar sistemáticamente la administración.

A finales del siglo XIX aparecen las primeras publicaciones sobre la administración debido al auge de la revolución industrial y en el siglo XX a medida que las organizaciones se hacen más complejas, las teorías administrativas evolucionan y se aplican en diferentes tipos de organizaciones, empresas privadas, públicas, organismos del estado o privados. Para que ellas puedan alcanzar sus objetivos y de acuerdo con la misión, se disponen unas áreas funcionales básicas, a saber: Administración Financiera; Comercial o Mercadotecnia; Producción u Operaciones y Administración de los Recursos Humanos; de igual forma según su complejidad se crean otras áreas funcionales como: Administración de Tecnologías de Información, Organización y métodos, Planeación estratégica, Gestión del Conocimiento, Gestión y Evaluación de Proyectos, Administración de la cadena de suministro y Logística, etc., dando lugar a diferentes estructuras organizacionales. Ver figura 1.

Figura 1. Organización clásica de las organizaciones, por áreas funcionales.



Fuente: Carlos F. Sánchez, 2010.

Algunos autores (1) consideran a la administración moderna como una disciplina que se desprendió de la economía y sus principales pioneros se encuentran en los economistas clásicos como Adam Smith (1723-1790) Escocés y John Stuart Mill, quienes proporcionaron el fondo teórico a la división del trabajo y sus beneficios, la asignación de los recursos, la producción, la fijación de precios y el control sobre el desempeño de las personas, de igual forma creativos como James Watt, Eli Whitney y Matthew Boulton desarrollaron procedimientos de control de calidad, contabilidad analítica, planeamiento del trabajo y técnicas de producción como la estandarización.

Otros pioneros (2) de los estudios sobre la administración y estructuras organizacionales fueron, Robert Owen (1771-1858) Escocés, fue el primero en llamar la atención sobre los problemas humanos en la industrialización, fue precursor de la información pública de datos sobre ventas y producción y la motivación en sus empleados, Charles Babbage (1792-1871) Inglés, escribió sobre los principios

1 REYES PONCE, Agustin. Administración Moderna. Mexico: Limusa S.A., 2010.
2 Da SILVA, Reinaldo O. Teorías de la Administración. Mexico: Thomson Editores S.A., 2005, p 103-105.

económicos de la fabricación, herramientas y máquinas, habilidades requeridas y costos de los procesos, fundador de la investigación de operaciones y la administración científica, creó el *motor analítico* que tenía los principios de la computadora moderna, pero estuvieron guardados un siglo porque la tecnología electrónica no se había desarrollado, hasta 1939 que Howard Aiken con ayuda de IBM terminó su primera computadora en 1944 y descubrió sus trabajos y principios.

Daniel McCallum (3) (1815-1878) Escocés, consideraba que la buena administración se basaba en la disciplina, la descripción precisa del puesto y con una autoridad definida con claridad, desarrollo principios administrativos y un sistema para administrar la información, fue de los primeros junto con Poor en usar el organigrama para ilustrar la estructura de la organización y lo aplicó a la administración en los ferrocarriles, primeras empresas a gran escala. Henry V. Poor (1812-1905) Norteamericano fue pionero al considerar que debía contarse con un sistema administrativo que tuviera una estructura organizacional, donde las personas eran las responsables, con un sistema de información que permitiera a la dirección conocer el desempeño total; tres principios fueron primordiales en su obra, la organización, la comunicación y la información, aportó al pensamiento administrativo en forma integral, al sugerir la sistematización del trabajo, pero reconociendo el factor humano para que las personas no se sintieran engranajes de máquinas y planteó el liderazgo para eliminar la rigidez de la organización formal. Hacia finales del siglo XIX Alfred Marshall, León Walras y Joseph Wharton aportaron complejidad a los principios teóricos de la Administración.

Para el presente trabajo se adopta la definición clásica de administración que comprende las cuatro fases de un ciclo interdependiente y continuo. Se entiende la Administración como la profesión que se ocupa de la *planeación, organización, dirección y control* de los recursos de la empresa (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, conocimiento), con el fin de obtener el máximo beneficio posible económico o social, de acuerdo con los objetivos institucionales.

3 Da SILVA, Reinaldo O. Teorías de la Administración. Mexico: Thomson Editores S.A., 2005, p 104.

Con base en el ciclo del proceso administrativo Planeación, Organización, Dirección y Control; este proyecto se enfoca en la segunda etapa la *Organización*, la cual permite definir la forma de establecer las operaciones rutinarias y habituales para cumplir con los objetivos trazados. Consiste en la definición y ubicación de estructuras orgánicas, identificación de los grandes procesos corporativos (estratégicos, operativos, de apoyo), división del trabajo, creación de cargos, tamaño de la planta de personal, asignación de funciones y procedimientos, establecimiento de perfiles ocupacionales, responsabilidades y competencias y la generación de recursos de dotación.

En este sentido, *Organizar* es coordinar y sincronizar, implica diseñar el organigrama de la empresa definiendo responsabilidades y obligaciones, mediante la identificación de los procesos claves del negocio y los flujo-gramas que establecen la ruta y orden en que deben realizarse las tareas y su secuencia temporal.

En la siguiente sección, se describe brevemente algunos aportes realizados por las principales escuelas del pensamiento administrativo, sobre la estructura organizacional y análisis ocupacional.

Las ideas y trabajos realizados por Frederick Taylor en Estados Unidos, Henry Fayol en Francia y Max Weber en Alemania, aunque hayan partido de puntos opuestos, constituyen las bases del *enfoque clásico de la administración*, sus postulados dominaron la forma de administrar organizaciones, las cuatro primeras décadas del siglo XX y aún en la actualidad sus principios son aplicados en la conformación de las organizaciones modernas. Ver cuadro 1.

Cuadro 1: Teorías clásicas administrativas

TEORIAS ADMINISTRATIVAS	**ENFASIS**	**PRINCIPALES ENFOQUES**
Administración Científica	En las tareas	Racionalización del trabajo en el nivel operativo

Teoría Clásica	En la Estructura	Organización Formal Principios Generales de la Administración
Teoría Burocrática	En la Estructura	Organización formal. Principios generales de la administración Funciones del administrador. Organización formal burocrática

5.1.1 Escuela de la Administración Científica

Esta escuela estaba conformada por ingenieros norteamericanos, como Frederick W. Taylor (1856-1915), Henry Lawrence Gantt, Frank Bunker Gilbreth, Harrington Emerson y Henry Ford (1863-1947) quienes desarrollaron una concepción pragmática de la ingeniería industrial. Adopta este nombre porque aplicó los métodos de la ciencia como son la observación y la medición a los problemas de la administración, con el fin de lograr la eficiencia en el trabajo.

Surge en esta escuela la necesidad de dividir el trabajo entre quienes piensan y quienes ejecutan, los primeros fijan patrones de producción, describen los cargos, fijan funciones, analizan métodos de administración y crean normas de trabajo.

El énfasis está en las tareas, en el análisis y en la división del trabajo operario, de tal forma que las tareas del cargo y quien lo desempeña constituyen la unidad fundamental de la organización. Su enfoque es de abajo hacia arriba, en razón a que la meta es incrementar la eficiencia en el nivel operacional, se crea la 'Organización racional del trabajo ORT', basado en que hay siempre un método más rápido para ejecutar una tarea y un instrumento más adecuado que los demás; lo cual se perfecciona mediante un análisis científico de tiempos y movimientos, en lugar de dejarlos al criterio personal del operario, esto beneficia la especialización del operario y la reagrupación de movimientos, operaciones, tareas, cargos.

5.1.2 Escuela Clásica de la Administración

Esta escuela estaba conformada por ejecutivos de las empresas europeas de la época. Entre ellos Henry Fayol (1841-1925) Francés, James D. Mooney, Lyndall F. Urwick y Luther Gulick, Se le denomina también teoría clásica ó de los anatomistas y fisiologistas de la organización. El énfasis está en la estructura (forma) y en el funcionamiento (disposición) de la organización; en este sentido, el enfoque de esta escuela es inverso al de la administración científica, es de arriba (dirección) hacia abajo (ejecución). La estructura organizacional, la división de la empresa en departamentos (órganos componentes) y sus interrelaciones, constituyen parte fundamental para aplicar los principios de la administración y aumentar su eficiencia. Esta teoría concibe la organización como una estructura, influenciada por las visiones antiguas de organización tradicionales, rígidas y jerarquizadas (la militar y la eclesiástica).

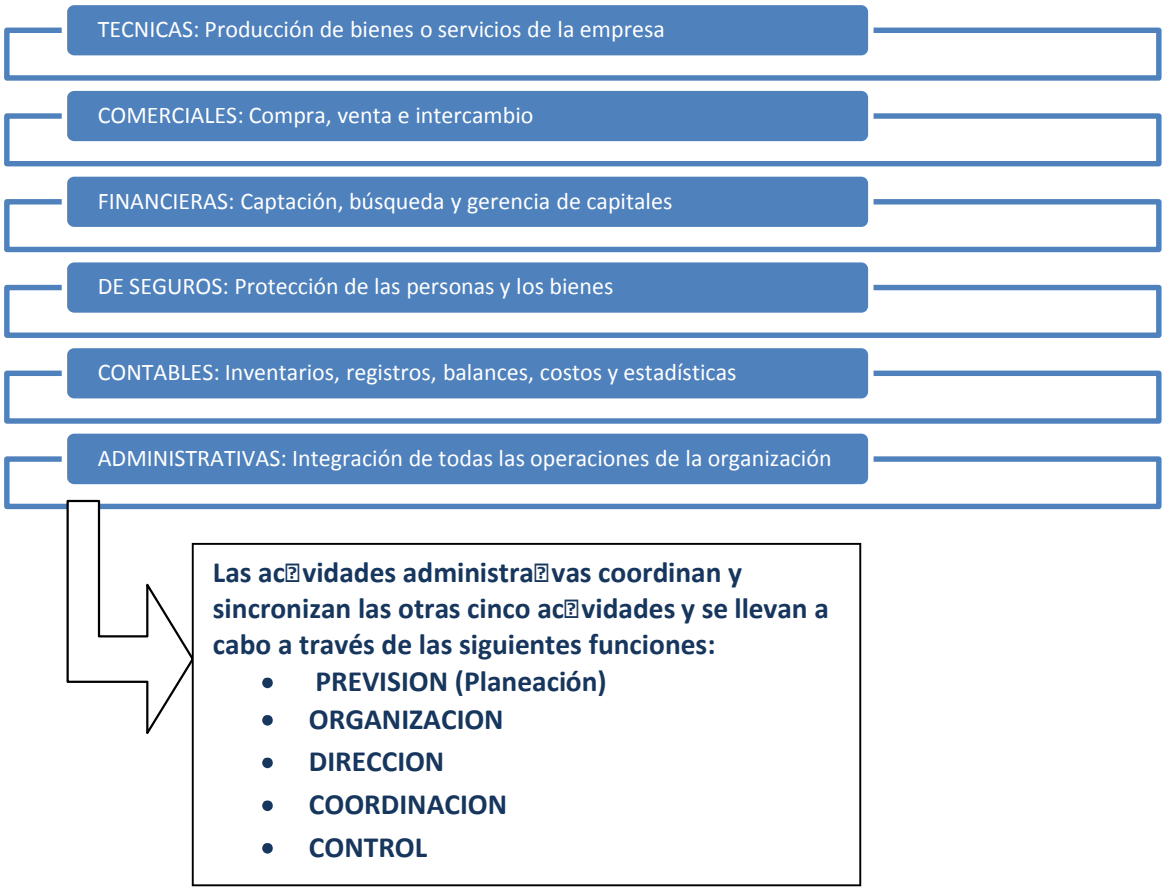
Henry Fayol (4) fue pionero en la formulación de una teoría general de la administración, aplicó el concepto de división de la empresa en áreas y una importante metodología administrativa, planteó sistemáticamente principios y conceptos todavía vigentes y aplicables en la alta dirección de las empresas. Él aseguraba que "*Toda organización, sea de tipo comercial, industrial, política, religiosa, militar, filantrópica, necesita de la administración; en cualquier condición existe una función administrativa por desempeñar*". La mayoría de los elementos de la teoría administrativa tiene como objetivo organizar, evitar el caos y los comportamientos casuales.

Fayol estableció que todas las actividades u operaciones de una empresa podían ser divididas en seis grupos, según se observa en la figura 2. Él consideraba que a pesar de que las **administrativas** eran solo una de las seis grandes actividades de las organizaciones, éstas eran más importantes que las otras cinco. Define la

4 Da SILVA, Reinaldo O. Teorías de la Administración. Mexico: Thomson Editores S.A., 2005, p 143-150.

administración como "*el acto de realizar las cuales son las funciones de planear (prever), organizar, dirigir, coordinar y controlar que, en conjunto, constituyen el proceso administrativo*".

Figura 2. Actividades de la empresa.



Fuente: Da SILVA, Reynaldo, p 147

5.1.3 Escuela Burocrática

El tercer pilar fundamental en el desarrollo de los conceptos Organizacionales clásicos lo proporcionó el modelo burocrático de Max Weber (1864-1920) Alemán (5), contribuyó al pensamiento económico, social, político y administrativo. Examinó el efecto de los factores sociales y la industrialización en la estructura de organizaciones

5 Da SILVA, Reinaldo O. Teorías de la Administración. Mexico: Thomson Editores S.A., 2005. p. 170 – 178.

complejas. Este modelo es la organización eficiente por excelencia, fue creado para resolver eficientemente los problemas de la sociedad y por extensión, de las empresas.

En resumen una burocracia es una organización que opera y funciona con fundamentos racionales y debe estructurarse sobre la base de las siguientes diez características.

1- Carácter legal de las normas y de los reglamentos: Los estatutos equivalen al cuerpo de normas organizacionales, deben ser racionales y legales porque confieren a las personas investidas de autoridad el poder de coacción sobre los subordinados, su objetivo es la 'estandarización' de las funciones de la organización.

2- Carácter formal de las comunicaciones: Las comunicaciones escritas son el cemento que une a la estructura organizacional. Las decisiones, las reglas y las acciones administrativas se formulan y registran por escrito.

3- Racionalidad en la división del trabajo: Burocratizar una estructura implica una sistemática división del trabajo en orden de la racionalidad. Los 'puestos' o cargos deben estar bien definidos, con su nombre, categoría, funciones generales y específicas, autoridad y responsabilidad, todos ellos adheridos a un manual de organización o de procedimientos, con las rutinas claramente especificadas. El resultado será un organigrama capaz de representar la perfecta disposición de niveles, jerarquías, líneas de autoridad-responsabilidad.

4- Impersonalidad en las relaciones de trabajo: La distribución de funciones, actividades y tareas, es impersonal, se habla de 'puestos' y de 'funciones', se refieren a las personas como ocupantes de cargos y no como individuos dotados de anhelos y emociones. El poder se deriva del cargo que desempeña, así mismo, es impersonal también la obediencia al superior.

5- Jerarquía bien establecida de la autoridad: La jerarquía permite agrupar los cargos y las funciones y establecer las áreas o tramos de control, de esta forma se va construyendo la pirámide burocrática. La jerarquía es en orden y en subordinación, se define con reglas limitadas, donde la autoridad y el poder son inherentes al cargo y al nivel y no a la persona.

6- Rutinas y procedimientos de trabajo estandarizados en guías y manuales: Los estándares de desempeño son fácilmente evaluables, porque hay patrones predefinidos para cada puesto y los niveles de la estructura, los manuales de organización, procedimientos y políticas son la expresión de este modelo.

7- Competencia técnica y meritocrática: La selección de las personas, se basa en el mérito y en la competencia técnica, no en preferencias personales. Los procesos de admisión, promoción y transferencia del personal son iguales para toda la organización.

8- Profesionalización de los funcionarios administradores: Un administrador es profesional porque es un especialista en el desempeño de las actividades a su cargo; en los altos mandos tiende a ser generalista, mientras que en los mandos bajos se va transformando en un especialista, se identifica con los objetivos de la empresa.

9- Completa previsibilidad del funcionamiento: Se persigue la eficiencia a través de la racionalidad, además la previsibilidad del comportamiento de los integrantes de la organización, una de sus premisas es que 'El comportamiento humano laboral es perfectamente previsible'.

10- Especialización de la administración y de los administradores: Los directores están separados de los miembros de la junta de accionistas o propietarios de la empresa, en este modelo los administradores no son los propietarios, ello permite el surgimiento del administrador como un profesional especializado en dirigir la organización y el propietario no interviene en la gestión de la empresa.

En conclusión el modelo burocrático es más apropiado para empresas con actividades o procedimientos rutinarios donde la productividad es el objetivo principal, no es adecuada para las Organizaciones altamente flexibles con actividades no rutinarias donde la creatividad y la innovación son su razón de ser.

5.1.4 Enfoque Humanista de la Administración

Los autores de la teoría clásica concibieron la organización en esquemas rígidos, formales, siguiendo una lógica racional pre-establecida, donde hay una organización construida y unos subalternos obedecen, no consideraron el contenido social y humano, con todos sus componentes psicológicos que interactúan entre sí. Nace así la Psicología industrial desarrollada por Hugo Münsterberg, William James, Elton Mayo quienes aportaron principios sobre el comportamiento humano y las consecuencias que las condiciones psicológicas tenían para la productividad y desempeño de los trabajadores.

Autores como Chester Irving Barnard (1886-1961) Norteamericano (6), consideró que una organización no puede existir sin las personas, el deseo de cooperar es el primer elemento universal, el segundo es el propósito común que es el objeto de la organización, para él "'*La organización es un sistema de actividades, conscientemente coordinadas, de las fuerzas de dos o más personas dispuestas a contribuir con su acción para alcanzar u propósito común",* Barnard se centró en un análisis lógico de la estructura de las organizaciones y la aplicación de conceptos sociológicos a la administración de las mismas, él estudió la parte formal de las organizaciones pero otorgó mayor importancia a las redes de comunicación a las cuales denominó organización informal, incluyó en sus estudios no solamente a empleados y administradores sino a inversionistas, proveedores usuarios y clientes. Para él la organización tenía un papel doble, alcanzar los objetivos declarados y satisfacer los deseos de quienes participan en sus operaciones.

6 Da SILVA, Reinaldo O. Teorías de la Administración. Mexico: Thomson Editores S.A., 2005. p. 191-192.

La Escuela de las Relaciones Humanas con Elton Mayo (1880-1949) como su pionero, él concibe la organización informal necesaria dentro de la organización formal, en ella se crean grupos informales dinámicos que con un adecuado conocimiento e intervención del comportamiento humano se pueden alcanzar los resultados esperados. Esta escuela considera que el factor más importante en una empresa no es el trabajo, sino quienes lo realizan: la gente.

Elton Mayo, Fritz Roethlisberger y William Dickison, realizaron una serie de estudios que aunque distan mucho de la perfección, se han constituido en un buen ejemplo del método científico aplicado a cuestiones organizacionales, se realizaron en Western Electric Company en Hawthorne, Chicago.

Los experimentos de Hawthorne (7) tienen gran importancia para las organizaciones, en primer lugar porque durante ellos, los investigadores comenzaron a percibir que el trabajo de los grupos, las actitudes y las necesidades de los empleados, afectaban su motivación y su comportamiento; en segundo lugar porque durante el programa se investigó y se puso en evidencia la enorme complejidad del problema de la producción y su relación con la eficiencia (productividad).

Estos estudios realizados entre 1924 y 1932, fueron divididos en cuatro fases o experimentos:

- Los estudios sobre la iluminación: relación entre la cantidad de iluminación en el centro de trabajo y la productividad de los obreros.
- Los estudios de la sala de pruebas de montaje de relés: cuáles eran los efectos que las pausas para descansar y la fatiga ejercían sobre la productividad.
- El programa de entrevistas: para conocer las opiniones de los trabajadores sobre su trabajo, las condiciones laborales y la supervisión, este último aspecto importante paran la productividad,

7 Da SILVA, Reinaldo O. Teorías de la Administración. Mexico: Thomson Editores S.A., 2005, p 201-209.

- Los estudios de la sala de observación de montaje de terminales: para obtener información más precisa acerca de los grupos sociales dentro de la organización.

Da Silva Reinaldo, cita a James A. F. Stoner quien resume las aportaciones de los estudios de Hawthorne en los siguientes términos:

- La productividad no es un problema de ingeniería, sino de relaciones de grupo.
- Existía una verdadera preocupación por pagar altos dividendos a los trabajadores.
- Las habilidades administrativas de las personas, como características opuestas a las habilidades técnicas, son necesarias para el éxito de los administradores.
- Es necesario mantener buenas relaciones interpersonales e intergrupales para conseguir para conseguir que la productividad aumente.

Resumiendo aún más, los teóricos de esta escuela llegaron a dos conclusiones principales, la primera, los empleados trabajarían con más tesón y motivación, si la gerencia se preocupaba por su bienestar y los supervisores les prestaban atención especial; segunda, los grupos informales de trabajo (el entorno social de los empleados) tienen una influencia positiva en la productividad.

Con relación a los organigramas, el aporte de esta escuela es que los consideraban útiles porque exhiben la estructura formal de la organización y permite establecer los responsables de las tareas; aunque en realidad, éstos no captan las relaciones interpersonales que constituyen la estructura informal de la organización, que afectan las decisiones internas y no aparecen en la estructura formal".

5.1.5 Escuela Conductista

Diversos autores aportaron a la teoría conductista de la administración, Abraham Maslow, Douglas McGregor y Herzberg, escribieron acerca de cómo los individuos se

desarrollan y sobre la posibilidad de ordenar las relaciones para beneficio de las organizaciones, determinaron que las personas tenían múltiples motivaciones y necesidades por resolver; buscaban obtener algo diferente a las recompensas económicas, de la misma forma que las personas tienen vidas complejas, las relaciones en la organización sustentan dicha complejidad.

Según Maslow, las necesidades que quieren satisfacer las personas se ubican en una escala, donde las necesidades materiales y de seguridad están en los primeros escalones y las necesidades del ego como el reconocimiento y respeto, junto con las necesidades de autorrealización, como la estima, el crecimiento personal y de significado, se ubican en los últimos escalones.

Douglas McGregor (1906-1964) Norteamericano, presenta otro ángulo del concepto de la persona compleja, distingue dos hipótesis sobre la interpretación del comportamiento laboral de las personas y su posición ante el trabajo. Sostiene que '*toda decisión administrativa tiene consecuencias en el comportamiento de los individuos; de esta forma, la conducta de los administradores está influenciada por los supuestos de ellos respecto al comportamiento humano'*; de hecho *'una buena administración supone la capacidad para predecir y controlar dichos comportamientos'*. Las llamó *Teoría X,* es la concepción tradicional fundada en la dirección y control que el administrador debe ejercer sobre el empleado, dado que ellos no asumen responsabilidades y necesitan ser supervisados. *Teoría Y*, es la percepción opuesta que concibe al empleado como un ser al que le gusta trabajar, es cooperativo, responsable y creativo.

Frederick Herzberg planteó distintos elementos y factores que motivan, o desmotivan al factor humano dentro de la organización, él explicó que todo lo que ocurra en la empresa relacionado con el individuo y su forma de sentirse, lo motivará; sin embargo, todo aquello que imponga reglas, políticas de la organización, salarios, entre otros, no lo motivarán pero de no estar lo podrán desmotivar. Cuando las personas hablaban del sentimiento de insatisfacción laboral se referían a factores extrínsecos al trabajo y cuando hablaban de sentirse satisfechas aludían a elementos intrínsecos del mismo.

5.1.6 Escuela Sistémica

Hoy las organizaciones demandan el enfoque holístico para la solución de problemas complejos, este enfoque se aplicó a las organizaciones gracias a E.J.Miller y A.K. Rice, ellos establecieron la correlación entre las organizaciones industriales y comerciales y el organismo biológico. Un sistema es un conjunto de elementos interactivos, cada uno relacionado con su entorno, formando un todo. C. West Churchman, Daniel Katz y Robert Kahn, (8) consideraron las organizaciones como un subsistema de uno o varios sistemas mayores, su vinculación entre sí afecta su modo de operar o su nivel de actividad.

Las organizaciones como un sistema social son abiertas, se mueven en ambientes dinámicos, inciertos y riesgosos, donde el papel de la administración es medir, evaluar y prever los riesgos, los cambios y las incertidumbres, para adaptarse a ellos, mejorar y crear las condiciones dentro de las cuales la empresa enfrenta el futuro. En este sentido, se debe prestar atención especial a los elementos, a sus interacciones y a las cadenas de efectos, por tanto la administración debe ser proactiva y no reactiva.

5.1.7 Teoría de las Contingencias

Contingencia implica que algo guarda relación con otra cosa, se deriva de la teoría de sistemas. Freemon Kast (9) y James Rosenzweig, sostienen que este enfoque procura comprender las relaciones que ocurren dentro de los susbsistemas y entre ellos, así como entre la organización y su entorno, intenta definir patrones de relaciones o configuraciones de variables. Joan Woodward Inglesa, hizo una importante investigación importante en los años 50, hasta ese momento se había ignorado el papel de la tecnología, se veía como un conjunto de condiciones limitantes, la organización formal era vista como un grupo de procesos y una estructura rígida.

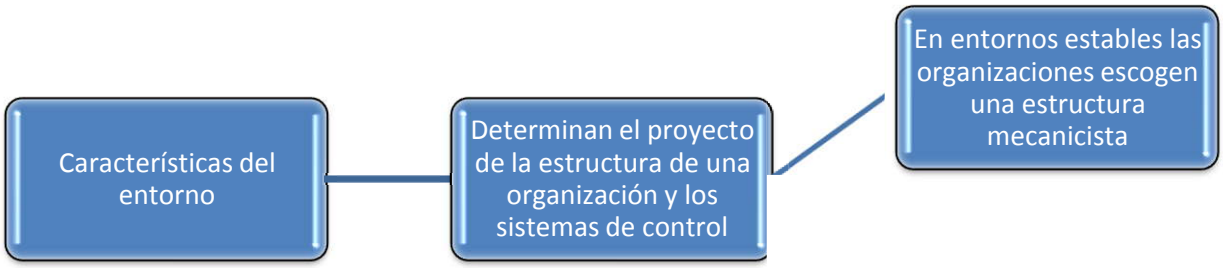
8 Da SILVA, Reinaldo O. Teorías de la Administración. Mexico: Thomson Editores S.A., 2005. p. 349 – 366.
9 KAST, Fremont E. Administración en las organizaciones: Enfoque de sistemas y de con□ngencias. Mexico: McGraw Hill, 1987.

Para este enfoque la estructura más apropiada depende de las contingencias de la situación de entidad. La elección de la estructura puede ser afectada por las preferencias de la cúpula administrativa que representa en parte la cultura organizacional; luego un administrador puede influir en una situación por medio de la decisión administrativa que tome. Se ejemplifica con una matriz condicional, S*i* existen unos factores situacionales (tamaño, tecnología, entorno), e*ntonces* ciertas variables de la estructura organizacional y ciertos sistemas administrativos serán más apropiados. Ver figura 3.

Esta teoría señala los tipos de estructura que pueden ser las respuestas adecuadas para cada uno de los distintos tipos de contexto o situación en que operan las organizaciones; este enfoque ha influenciado las teorías contemporáneas de administración y el diseño organizacional aplicado. Su mayor aporte es que identifica las variables que producen un efecto notable en el proyecto general por ejemplo la tecnología, tamaño y naturaleza del entorno y por consiguiente en la predicción de las diferencias de la estructura y el funcionamiento de las mismas.

Para sus teóricos no existe una mejor forma de organizar, la estructura depende del entorno en el cual opera la organización y varía según las condiciones tecnológicas particulares, los administradores diseñan la jerarquía organizacional y escogen un sistema de control, dirección de sus empleados.

Figura 3. Teoría de las contingencias



Fuente: Da Silva, Reinaldo O. Teorías de la administración p. 367.

5.1.8 Teoría del Desarrollo Organizacional

La obra de James March y Herbert Simón en la década del cincuenta, planteó diversas proposiciones sobre los patrones de conducta en relación con la comunicación en las organizaciones. Richard Beckhard plantea que el Desarrollo Organizacional permite a los administradores alcanzar un grado de síntesis por el cual pueden colocar juntas muchas piezas de un sistema complejo en el marco de la mejor configuración. Constituye la síntesis de las diferentes teorías de la organización, de los procesos del comportamiento, de la dinámica de grupo, del proyecto de organización, de la solución de problemas de la planeación y del control.

El objetivo de ésta teoría es descubrir las limitaciones de la racionalidad humana, parte del hombre administrativo donde se identifica al ser que se comporta con relativa racionalidad y busca obtener resultados satisfactorios.

Es una estrategia amplia para mejorar la organización, debido a que implica un proceso de cambio planeado, sus características principales son i) concentrarse en la cultura y en los procesos, ii) estimular la cooperación entre directores e integrantes y iii) enfocarse en aspectos humanos. En ella todos los niveles participan y se involucran en la solución de problemas y toma de decisiones, se concentran en el cambio del

sistema y en el enfoque de la organización como un sistema social complejo, se apoya en la acción-investigación, con su visión desarrollista que busca el mejoramiento de los individuos y las soluciones gana-gana en la práctica de sus programas.

5.1.9 Corrientes Modernas de la Administración

El planeamiento Estratégico, surge en la década de 1980 y según Henry mintzberg Las empresas no crean sus estrategias de forma deliberada sino que surgen de sus actividades, tiene dos enfoques: el *normativo*, recomienda un método para elaborar una estrategia, lo conciben los expertos y después los trabajadores lo llevan a la práctica; por otro lado el *descriptivo,* se refiere a como se crean o forman las estrategias y supone que las fases de formulación y ejecución interactúan y se recrean. Los pioneros en esta teoría fueron Peter Drucker, Igor Ansoff y Michael Porter. Drucker manifiesta el pensamiento estratégico mediante las preguntas de ¿Cuál es nuestro negocio? ello implica hacer un diagnóstico; ¿Dónde estamos? Con su respuesta se define la misión; ¿Dónde queremos estar? implica definir la visión; ¿Cómo llegamos a donde deseamos? Significa definir estrategias. Ansoff desarrolló una serie de estrategias de como conquistar nuevos mercados, propone su Matriz de Ansoff. Y Porter desarrolló estrategias competitivas que llamó las Estrategias genéricas y una serie de matrices de análisis industrial llamadas Análisis Porter de las cinco fuerzas y la Cadena de valor.

La Organización Empresarial es el proceso de organización de los recursos (humanos, financieros y materiales) de los que dispone la empresa, para alcanzar los objetivos deseados. Son muchos los modelos o estilos de organización, las estructuras más comunes encontradas son:

- Organización lineal: Es un sistema de organización lineal con staff de asesoramiento o sistema de organización lineal con comités o consejos.
- Organización funcional: Es un sistema de organización funcional, departamental o de organización mixta o integral.

- Organización matricial: Conforme las organizaciones se van haciendo multinacionales usan un tipo de matriz para sus operaciones internacionales, cuentan con gerentes de divisiones para asuntos relacionados con los productos, y con un gerente nacional para asuntos de políticas o relaciones internacionales.

La estructura matricial, también es llamada 'sistema de mando múltiple' cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo, donde los empleados pueden tener dos jefes, uno corresponde a la cadena de mando de funciones o divisiones, y su organigrama es piramidal y vertical; el segundo corresponde a una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones funcionales para formar equipos interdisciplinarios a cargo de proyectos o negocios, encabezado por un gerente de proyecto.

Se hace referencia a otras corrientes administrativas modernas que emergen a finales de los ochenta con aplicaciones y conceptos que complementan las teorías clásicas de la administración, en beneficio de las organizaciones actuales y futuras, dinámicas, y flexibles, para contextos globalizados, informáticos y tecnificados. Ellas son, Calidad total, Reingeniería de procesos, Teoría de la excelencia.

En la actualidad, los cambios en los contenidos ocupacionales y en las formas de organización del trabajo, así como las nuevas exigencias en el desempeño competente de los trabajadores, han obligado a la observación de los métodos "científicos" de análisis de puestos para ser ajustados a los requerimientos de la globalización; en ocasiones la alta especificación de tales análisis riñe con la flexibilidad requerida en el desempeño eficiente; la fragmentación de actividades propias del análisis de puestos, no es compatible en ocasiones con la diversidad y mayor participación exigida. La tradicional diferenciación entre quien hace y quien decide se diluye en las nuevas formas de organización de equipos de trabajo autónomos y en la disminución de los niveles medios, típica de las estrategias de aplanamiento organizacional.

Hoy, se han perfeccionado varias metodologías para el análisis ocupacional que pretenden identificar contenidos ocupacionales y facilitar la descripción de las

competencias requeridas para el desempeño en una ocupación. A partir de tal descripción se siguen sustentando muchas de las actividades de gestión de recursos humanos (selección, promoción, remuneración, capacitación, certificación, evaluación).

En resumen, actualmente la administración deberá tener presente que la organización formal aislada no basta para alcanzar los objetivos, hay que contar con la organización informal, en este sentido el papel de los administradores es identificarla y maximizarla en beneficio de la empresa, deberán construir la ética y cultura organizacional mediante el aprendizaje permanente y la formación de actitudes y valores, él deberá saber que la finalidad de una organización está en su visión y misión y que esta última es diseñada a partir de las necesidades del cliente y para su total satisfacción, él es la razón de ser de la organización y es quien la conduce hacia su estancamiento y anulación o hacia su prosperidad y libertad financieras.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

5.2.1 Diseño organizacional – Definiciones

A continuación se citan definiciones y conceptos importantes inherentes al tema del diseño organizacional tratado en el presente trabajo de grado.

- **División del Trabajo:** es la especialización de los cargos en funciones concretas generando cooperación y trabajo en equipo entre empleados para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

- **Departamentalización:** es la agrupación por áreas de personas y actividades que permitan el crecimiento organizado de la empresa con control y responsables sobre los macro procesos de la misma.

- **Jerarquía:** es la autoridad y responsabilidad de un cargo en una empresa representado por una estructura organizacional con líneas y niveles que indican

en orden descendente los rangos desde la junta directiva hasta los cargos operacionales.

- **Estructura Organizacional:** son las divisiones de trabajo posibles en la empresa mediante una departamentalización coordinada de puestos de trabajo en búsqueda del logro de los objetivos organizacionales. Es la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización, de esta forma en un departamento se reúnen todos los empleados que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, llamadas funciones*.*

  Para elaborar la estructura se debe realizar un análisis que permita detectar la naturaleza de las áreas funcionales, y las relaciones interpersonales para posteriormente reflejarlo correctamente en los documentos correspondientes.

- **Organigrama:** es el modelo o imagen que refleja la estructura organizacional de la empresa en forma gráfica, los hay de diferentes clases, horizontales, verticales, escalares y circulares. Si el organigrama general de la empresa es muy grande, puede ser presentado por segmentos en organigramas específicos para cada departamento cuando se requiera más detalle, sin embargo, independiente del modelo seleccionado, el organigrama debe contener las características siguientes:

  - Ubicación del cargo con la denominación respectiva.
  - Niveles jerárquicos deben ser fácilmente identificables.
  - Líneas de autoridad definidas correctamente.

  El organigrama debe indicar claramente los niveles jerárquicos, unidades de mando, denominación de los cargos e interrelaciones personales. Además, debe procurar el equilibrio en la distribución de cargos subordinados y responsabilidades por empleado, para facilitar la dirección y el control de los trabajadores y proyectos dependientes por departamento.

- **Análisis Ocupacional** (10): proceso de identificación a través de la observación, la entrevista y el estudio, de las actividades y requisitos del trabajador y los factores técnicos y ambientales de la ocupación. Comprende la identificación de las tareas de la ocupación y de las habilidades, conocimientos, aptitudes y responsabilidades que se requieren del trabajador para la ejecución satisfactoria de la ocupación, que permiten distinguirla de todas las demás.

  Pujol (11) (1980) lo define como *"el proceso de recolección, ordenamiento y valoración de la información relativa a las ocupaciones, tanto en lo que se refiere a las características del trabajo realizado, como a los requerimientos que estas plantean al trabajador para un desempeño satisfactorio*". El análisis ocupacional fue muy utilizado en la década de los ochenta y aún hoy se aplica en algunos casos. Su fórmula básica radica en definir la sentencia inicial del trabajo: ¿Qué hace el trabajador, para qué lo hace y cómo lo hace? Incluye también el enunciado de las habilidades y destrezas necesarias, así como los conocimientos aplicados. Un aspecto notorio es la inclusión de características físicas tales como la coordinación, la destreza y los diferentes tipos de esfuerzo o desplazamiento físico en una determinada labor.

  La OIT (12). en su glosario de términos define el análisis ocupacional como la "*acción que consiste en identificar, por la observación y el estudio, las actividades y factores técnicos que constituyen una ocupación. Este proceso comprende la descripción de las tareas que hay que cumplir, así como los conocimientos y calificaciones requeridos para desempeñarse con eficacia y éxito en una ocupación determinada*"

- **Tarea:** Actividad realizada por un empleado que sea identificable y separable de las demás actividades realizadas en el mismo o en diferentes cargos.

10 AGUDELO, San□ago. Certificación Ocupacional. Manual Didá□co. Montevideo: Cinterfor/OIT, 1980.

11 PUJOL, Jaime. Análisis Ocupacional. Manual de aplicación para instituciones de Formación. Montevideo: Cinterfor/OIT, 1980.

12 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. OIT. Formación profesional. Glosario de términos escogidos, Ginebra. 1993.

- **Función:** Conjunto de tareas y actividades que son realizadas sucesivamente por un empleado para cumplir con el objetivo del cargo desempeñado y garantizar la continuidad de los procesos de la empresa.

- **Cargo o Puesto de Trabajo:** Agrupación de funciones que se organizan y asignan a un empleado que adopta una posición jerárquica en la estructura organizacional de la empresa según el grado de responsabilidad y complejidad del mismo.

- **Descripción de Puestos:** Es la documentación lograda a partir de la información obtenida en el análisis de puestos, reflejando el contenido y las condiciones externas del cargo, como también las funciones y responsabilidades del mismo.

- **Manual de Funciones:** Es una herramienta técnica de trabajo que contiene funciones y actividades desempeñadas en cada puesto de trabajo siendo elaborado por medio de un procedimiento sistemático orientado a reflejar las labores cotidianas bajo condiciones normales de trabajo, por lo cual, se debe evitar influir en el comportamiento y desarrollo de las operaciones de los empleados de la empresa. El documento resultante del estudio realizado se denomina "manual de funciones", sobre el cual, las directivas podrán tomar decisiones más acertadas disminuyendo la probabilidad de fracaso gracias a la claridad obtenida sobre las responsabilidades, funciones y el perfil de cada cargo.

5.3 MARCO SITUACIONAL.

5.3.1 Presentación de la Empresa

El presente trabajo fue realizado en la empresa **DE MODA S.A** de la ciudad de Pereira, se transcribe a continuación información acerca de ella:

"Almacenes D'Moda S.A es una empresa Colombiana con domicilio principal en la ciudad de Pereira dedicada hace mas de 25 años a la comercialización de prendas de vestir confeccionadas en Colombia, para caballeros, damas, jóvenes, niños y bebes, con lo cual difundimos la moda nacional en todo el país, esto a través de la atención personalizada en nuestros puntos de venta ubicados a lo largo y ancho del territorio nacional" (13).

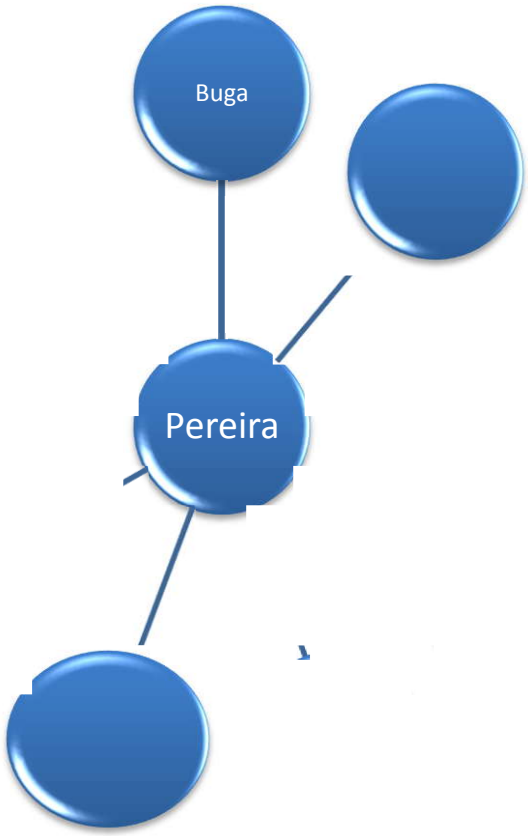
Actualmente la empresa se encuentra bajo la gerencia de Álvaro Peláez Castellanos y Diana Carolina Giraldo Castellanos, los cuales son los encargados del cumplimiento de los objetivos organizacionales y del crecimiento de la empresa. DE MODA S.A., cuenta con puntos de venta en Cali, Palmira, Pasto, Buenaventura, Buga, La Dorada, Girardot, Barrancabermeja, Santa Marta y Pereira, donde se encuentra ubicado el punto de distribución central; siendo hoy reconocidos y preferidos por el suministrar productos de calidad y por el servicio personalizado..

Actualmente D'MODA cuenta con más de 100 proveedores activos, divididos en dos clases: Proveedor de producto terminado y Proveedor de insumos y tela.

Para la distribución que se realiza desde su centro la ciudad de Pereira, la empresa cuenta actualmente con un vehículo propio, con el que entrega la mercancía para los almacenes de Cali, Palmira, Buga, Buenaventura y Pereira, durante la temporada alta y fechas especiales; para las ciudades restantes se realiza mediante convenio con la Empresa Transportadora Coordinadora, quienes recogen el producto en la bodega y lo entregan directamente a los diferentes puntos de venta.

13 DE MODA S.A. Información de la Empresa. [en línea] [citado en 2010-04-20; 11:30]. Disponible en Internet: http://www.almacenesdmoda.com/

Figura 4. Centro de Distribución de DE MODA S.A.



Fuente: Carlos F. Sánchez, 2010.

Todos los sistemas de la empresa están integrados en el software administrativo "*Géminus*" que facilita muchas de las tareas que se realizan al interior de D´ Moda, con módulos de Nomina, Inventarios, Sistema POS y Sistema Financiero los que mejoran los procedimientos Administrativos, Comerciales, Compras y Contables.

Para el proceso de ventas, la empresa cuenta con un sistema de código de barras, que permite tener un reporte de entradas y salidas de inventario. En los puntos de ventas el sistema de código de barras es utilizado para registrar las ventas realizadas y determinar las existencias de una referencia, rubro o talla específica.

5.3.2 Misión

Comercializar artículos para vestir a precios económicos y asequibles, ofreciendo una extensa variedad en cada línea de Productos, con calidad y diseños acorde con las tendencias del mercado objetivo, para satisfacer las necesidades y fidelizar a los clientes brindando una atención única en asesoría de imagen, que incremente la productividad y aprovechamiento de los recursos existentes, logrando competitividad y excelencia.

5.3.3 Visión

Ser líder en la comercialización y ventas de artículos para vestir en las ciudades pequeñas (menos de 300.000 habitantes) donde se encuentre ubicado, y un jugador importante en la ciudad de Pereira, inaugurando almacenes en nuevos mercados donde existan oportunidades de desarrollo, posicionando las marcas propias por sus altos niveles de calidad, llegando siempre al mercado potencial con nuevas alternativas en moda e imagen, con responsabilidad social y ambiental con los intereses colectivos, para ganar el respeto y lealtad de la comunidad incrementando la cartera de clientes fieles a la marca.

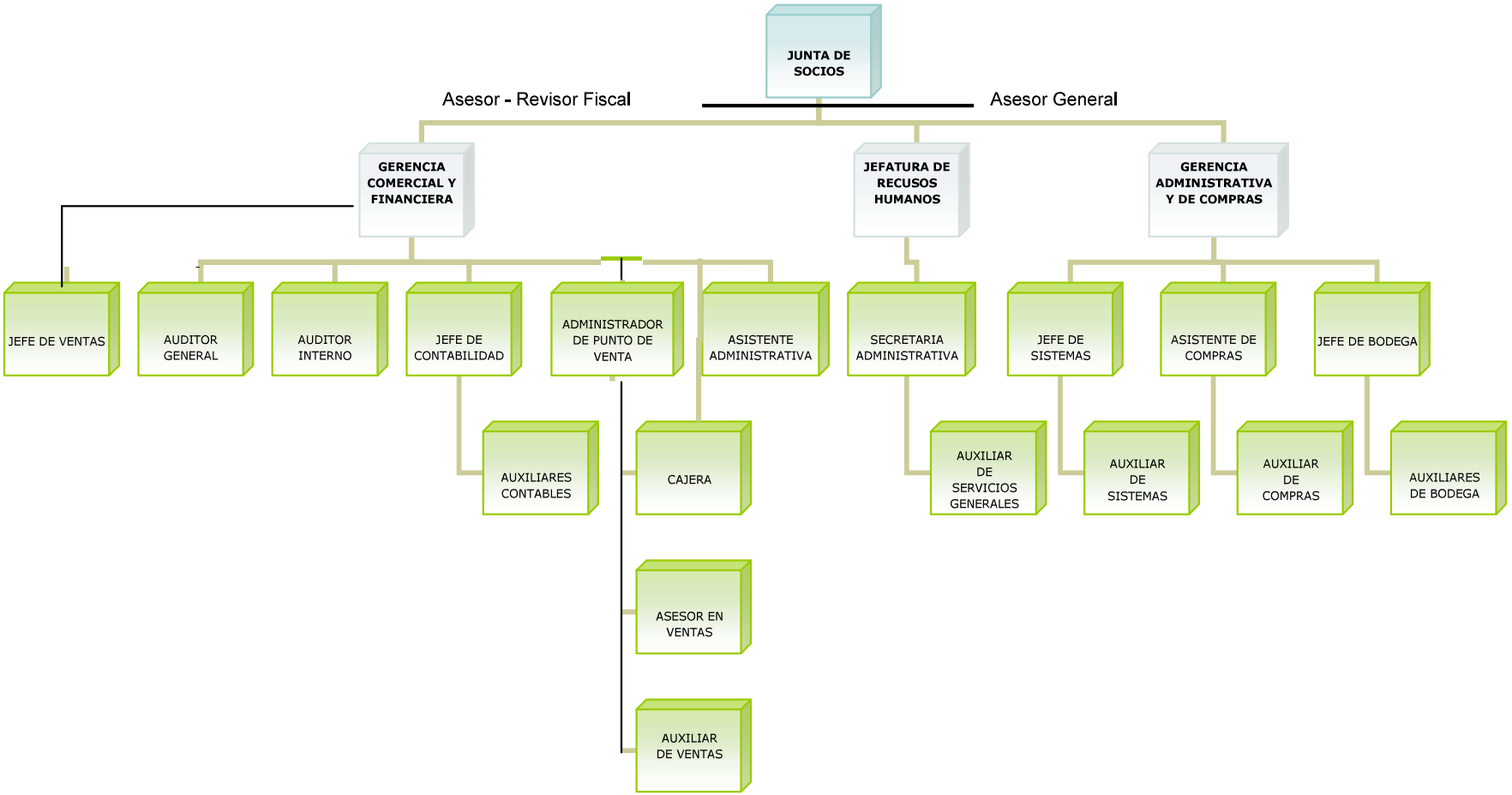
5.3.4 Logo

Figura 5. Logo de D ´MODA S.A.



Fuente: www.almacenesdmoda.com

5.3.5 Organigrama Actual



6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN: DESCRIPTIVO - ANALITICO

El proyecto que se va a llevar a cabo, será de tipo descriptivo, ya que como su nombre lo indica busca caracterizar y describir un objeto de estudio, en este caso son los cargos de la empresa **DE MODA S.A.** De Igual forma es analítico debido a que se realiza un análisis ocupacional de los puestos de trabajo con el fin de elaborar un diseño organizacional y hacer entrega de los respectivos manuales de funciones y las propuestas de mejoramiento.

6.2 METODOS DE INVESTIGACIÓN

La información fue recopilada por medio de entrevistas personales y observación directa a los empleados identificando sus funciones, responsabilidades y alcances, que van a permitir ubicar los cargos de forma óptima dentro de la estructura organizacional propuesta.

6.2.1 Entrevista Personal

El método principal que se utilizo para la recolección de la información fue la "Entrevista Personal" logrando por medio de comunicación directa con los empleados el diligenciamiento del formato previamente elaborado, en el cual se especifica la información general, responsabilidades, condiciones ambientales y funciones de cada cargo.

6.2.2 Observación Directa

El segundo método utilizado fue la "Observación Directa" sobre los empleados de la empresa, logrando de esta forma validar la información obtenida por medio de la

entrevista personal, estudiar las condiciones externas de los puestos de trabajo y también el rendimiento de los empleados en sus funciones cotidianas. La observación se realizo sobre toda la población de empleados de la sede administrativa de **DE MODA S.A.** en dos ocasiones, para temporada alta y nuevamente para temporada baja, permitiendo conocer las variaciones en la carga laboral para cada puesto de trabajo.

6.3 FUENTES

Existen fuentes primarias y secundarias que brindan la información necesaria para el cumplimiento óptimo del presente trabajo, las cuales se presentan a continuación:

6.3.1 Primarias

La fuente principal para la obtención de información fueron los Directivos quienes compartieron su conocimiento sobre DE MODA S.A. y el sector textil. También los empleados de la empresa representaron una valiosa fuente de información, porque fueron los encargados de comunicar durante la entrevista personal, la información general, responsabilidades, condiciones externas, funciones y tareas del cargo desempeñado,

6.3.2 Secundarias

Las fuentes de información secundarias fueron todos los documentos y archivos consultados sobre el análisis de puestos de trabajo y aspectos generales de la empresa que complementaron y orientaron el trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos.

6.4 TÉCNICAS

En el trabajo realizado no se utilizaron herramientas estadísticas puesto que la entrevista personal y la observación directa fueron realizadas sobre el total de la población de empleados de la sede administrativa de "**DE MODA S.A."**

6.5 FASES DE LA INVESTIGACIÓN

- Definición del contexto del proyecto.
- Identificación de procesos de la empresa.
- Identificación de estado ocupacional y organizacional.
- Elaboración de los formatos de recopilación de información.
- Análisis ocupacional de los puestos de trabajo y diseño organizacional.
- Evaluación de la distribución de funciones, tareas, procesos y actividades.
- Verificación y rectificación de la información obtenida mediante observación.
- Distribución de funciones entre puestos de trabajo y diseño organizacional.

6.6 POBLACIÓN Y MUESTRA

La elaboración del manual de funciones se logró mediante un censo realizado a los empleados de tercer, cuarto y quinto nivel jerárquico de la sede administrativa de **DE MODA S.A.** ubicada en la ciudad de Pereira, visitando en dos ocasiones cada puesto de trabajo para identificar los cambios de temporada alta a temporada baja con respecto a la carga laboral.

7 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

7.1 ANALISIS DE LA SITUACIÓN INICIAL DE LA ESTRUCTURA Y FUNCIONES DE D' MODA S.A.

Se efectúa el análisis de la situación actual en las diferentes áreas de la empresa y se estudian las actividades, procedimientos y funciones en dichas áreas, a continuación se describen las áreas y funciones que fueron sometidas a revisión y en las que se hacen propuestas de mejoramiento, éstas son:

- Recibo y Despacho de Mercancías
- Almacenamiento
- Devoluciones
- Inventarios Cíclicos
- Sistemas de Información
- Gestión Humana
- Servicio al Cliente
- Carga laboral

7.2 PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO.

Se presentaron diez y ocho (18) propuestas de mejoramiento en diferentes áreas, funciones o actividades relacionadas en el numeral 7.1, las cuales se describen después de la situación actual, con el fin de facilitar su observación.

7.2.1 Recibo y Despacho de Mercancías

Se trata de la eficiencia y eficacia de la recepción materia prima e insumos como también del despacho oportuno de producto terminado a los puntos de venta.

- **Conocer por el sistema el rendimiento y desempeño de los proveedores.**

  Consiste en conocer y tener registro histórico del comportamiento de los proveedores y talleres confeccionistas, con respecto, al número de imperfectos y devoluciones sobre la cantidad del pedido. Indicando el resultado en porcentaje (#Imperfectos/pedido)*100% (# devoluciones/pedido)*100%. El objetivo es crear estos dos indicadores de calidad y guardar registro histórico.

  Situación actual:

  En **bodega** al recibir la mercancía se identifican los imperfectos en producto terminado y producto maquilado, decidiendo el destino de las prendas según el tipo de imperfecto, posteriormente, se informa a la **asistente de compras** de forma manuscrita sobre los imperfectos y devoluciones a realizar, y se documenta la repartición de prendas para almacenes de prendas conformes.

  Propuesta de mejoramiento:

  Asignar a **asistente de compras** la función de registrar en la base de datos la cantidad de imperfectos y devoluciones por cantidad del pedido, generando por el sistema el porcentaje de imperfectos y devoluciones, y por lo tanto, el rendimiento y desempeño de los proveedores históricamente.

- **Habilitar el muelle de carga del camión y utilizar herramientas para transporte interno.**

  Situación actual:

  El muelle se encuentra deshabilitado debido a que el espacio de carga y descarga está obstruido constantemente, ocasionando que los Auxiliares de

Bodega deban transportar al hombro cada caja de mercancía descendiendo por el muelle.

Propuesta de mejoramiento:

Habilitar el muelle de carga y descarga de la Bodega distribuyendo el espacio correctamente entre las bodegas de la empresa implementando un carro de carga que permita transportar dos o tres cajas al mismo tiempo cargándolas directamente al vehículo reduciendo el esfuerzo físico y el tiempo de carga.

7.2.2 Almacenamiento

- **Distribuir el almacenamiento entre las dos bodegas.**

Situación actual:

La bodega del Segundo piso se utiliza únicamente cuando la bodega principal se encuentra llena, por lo tanto la mayor parte de año se encuentra vacía y sin utilización de espacio en almacenamiento.

Propuesta de mejoramiento:

Almacenar en la Bodega del Segundo Piso toda la papelería, los enseres y elementos que ocupen espacio importante y necesario en la bodega principal, destinando ésta únicamente para el almacenamiento de mercancías, telas e insumos.

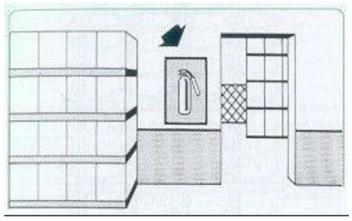
- **Aplicar normas de seguridad en el almacenamiento.**

Situación actual:

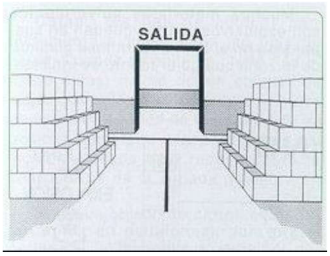
En temporada alta, debido al incremento en la demanda se aumenta igualmente el número de cajas para almacenar en Bodega, presentándose formas de almacenamiento que en caso de emergencia podrían representar una dificultad en el momento de la evacuación.

Propuesta de mejoramiento:

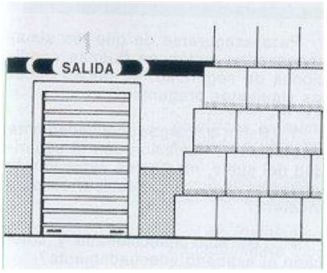
- Respetar el espacio designado a los servicios esenciales como de electricidad, gas, agua o equipo de incendio y capacitar al personal en el manejo de extintores de acuerdo al **artículo 221** del estatuto nacional de seguridad industrial (resolución 2400).



- Las cajas de cartón con productos pesados no deben ser almacenados en pilas elevadas sin la utilización adecuada de esquineros de madera con igual longitud del arrume, de acuerdo al **artículo 396** la resolución 2400.



- Respetar la delimitación de pasillos de un ancho mínimo 1.20 m según lo estipulado por la resolución 2400 en el **artículo 21** (14), para mantener despejadas las salidas para el personal, sin obstáculos de modo que permitan la evacuación.



14 COLOMBIA. MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL. Estatuto de seguridad industrial. Resolución 2400, 22 Mayo 1979.

7.2.3 Devoluciones

- **Identificar por el sistema el porcentaje de las devoluciones sobre las ventas de cliente final y por deterioro en punto de venta.**

Las devoluciones de prendas se presentan frecuentemente en la empresa, tanto desde puntos de venta, o en el peor de los casos, desde el consumidor final, siendo de vital importancia analizar las causas y consecuencias de estos movimientos.

Situación actual:

No existe registro histórico sobre las devoluciones realizadas con información como las causas, consecuencias, clasificación y observaciones importantes acerca de lo acontecido.

Propuesta de mejoramiento:

Asignar a Asistente de Compras la función de Registrar las devoluciones realizadas con la información de la prenda, tipo de imperfecto, proveedor, causas y observaciones pertinentes, clasificando la devolución desde cliente final o desde punto de venta, creando para el segundo caso un manual de manipulación de cuidado de prendas.

7.2.4 Inventarios Cíclicos

- **Clasificar el tipo de pérdida de la mercancía extraviada identificada después del ajuste de inventario físico.**

Situación actual:

Se realiza el inventario físico y se ajustan diferencias encontradas entre el inventario físico e inventario teórico obtenido por el sistema, declarando las pérdidas de mercancía en cada punto de venta. No se realiza clasificación de perdidas.

Propuesta de mejoramiento:

Asignar a Auditor Interno la función de registrar las pruebas que representen una pérdida desconocida, ya sea por hurto interno, hurto externo o errores administrativos y que pueden ser identificados y registrados como se muestra a continuación:

- Los intentos de hurto que han sido detectados indicando el producto y sección.
- Tiquetes de precio arrancados especificando la sección en la cual fueron encontrados.
- Errores en la fijación de etiquetas.
- Acontecimientos sospechosos del personal del punto de venta.

El registro de acontecimientos debe ser reportado en las oficinas para ser registrado en la base de datos para disponer del histórico de las pérdidas desconocidas en los puntos de venta y generar posteriormente una aproximación de las causas de las diferencias de inventario encontradas en el inventario físico.

7.2.5 Sistemas de Información

Se trata de optimizar la utilización del software y hardware de la empresa para la obtención, almacenamiento y transmisión de información que permita la generación de informes que faciliten la toma decisiones.

- **Generar informe de la rentabilidad de los productos por medio del sistema.**

  Situación actual:

  En la base de datos de la empresa se puede identificar plenamente tanto los costos de cada prenda como precio de venta de la misma, sin embargo, no existe una consulta que permita conocer la rentabilidad de una prenda en particular que se desee analizar.

  Propuesta de mejoramiento:

  Asignar al Jefe de Sistemas la generación de una consulta SQL que permita conocer la rentabilidad de una prenda creada en el sistema.

- **Incrementar EDI (Intercambio Electrónico de Documentos).**

  Situación Actual:

  El fax es actualmente el medio de transmisión de información más utilizado por las oficinas y puntos de venta, representando un mayor gasto de efectivo y tiempo que el utilizado en el envío de información a través de Internet.

  Propuesta de mejoramiento:

  Ubicar el Scanner en Recepción para aumentar el envío de documentos por medios electrónicos tanto a puntos de venta como a proveedores, modernizando gradualmente los equipos de puntos de venta con Fax y Scanner integrados, transmitiendo por medio electrónico los siguientes documentos.

  - Documentos, Memorandos y Oficios del personal de oficina para puntos de venta.

- Consignación y comprobante de pago para proveedores.
- Consignación a proveedores desde puntos de venta para oficina.
- Pedidos a proveedores.
- Facturas desde almacenes para asignación de precios a las prendas.

- **Implementar pago electrónico a proveedores.**

  Situación Actual:

  Existen dos formas de pago a proveedores, por medio de consignación directa desde puntos de venta o por medio de cheques, siendo este último, un medio costoso.

  Propuesta de mejoramiento:

  Implementar el pago electrónico a proveedores para reducir costos y obtener los siguientes beneficios:

  - Facilidad y rapidez en el pago.
  - Seguridad de los datos (Usuario y clave única de acceso al sistema, Transferencia de información desde y hacia el cliente).
  - Reducción en los gastos ocasionados por cheques.
  - Notificación vía correo electrónico del estatus de sus operaciones.
  - Conexión desde cualquier lugar con sólo tener acceso a Internet.

  El proceso inicia con la Secretaria Administrativa generando la orden de pago electrónico, e ingresando al sistema la información, posteriormente, se obtiene autorización de Gerencia para el pago electrónico, y se entrega el pago autorizado a Auditor General para la realización de la transferencia, generando un control sobre saldos, además, del control sobre los movimientos que ofrece el banco.

7.2.6 Gestión Humana

- **Evaluación de conocimiento pre-empleo.**

  Situación Actual:

  Existen cargos en la empresa que requieren de un nivel de conocimiento adquirido previamente para desarrollar efectivamente las funciones inherentes al cargo, principalmente, para cargos de **tercer nivel jerárquico** como:

  - Jefe de Recursos Humanos.
  - Jefe de Sistemas.
  - Jefe de Ventas.
  - Jefe de Contabilidad.
  - Auditor General.

  Propuesta de mejoramiento:

  Solicitar a los funcionarios de cada cargo mencionado anteriormente la elaboración de la evaluación de conocimientos requeridos para el desarrollo de las actividades laborales inherentes a su puesto de trabajo. Con el fin de garantizar que la persona que posteriormente ocupe la vacante posea los conocimientos necesarios para desempeñar el cargo eficientemente.

- **Programa de inducción para el personal entrante.**

  Situación actual:

El personal que ingresa a la sede administrativa es entrenado en la inducción por el empleado retirado, quien decide la metodología y el tiempo a invertir en la capacitación de cada función.

Propuesta de mejoramiento:

Diseñar un programa de **inducción y entrenamiento** bajo la responsabilidad del **jefe de recursos humanos** por cada cargo con temas definidos como la información general de la empresa, funciones y tareas del puesto de trabajo, y así mejorar la adaptación del empleado que ingresa a la empresa.

7.2.7 Servicio Al Cliente

- **Generar en el software de los puntos de venta un formato de recopilación de información y sugerencias de los clientes.**

La retroalimentación con los clientes es la forma por excelencia para reconocer debilidades y emprender las acciones de mejoramiento en la empresa.

Situación actual:

Los reclamos y sugerencias de los clientes sobre el servicio y los productos ofrecidos, no se están recopilando y menos aún analizando.

Propuesta de mejoramiento:

Generar en el software de los puntos de venta posibilidad de recopilar sugerencias, reclamos y observaciones de los clientes enfocando su análisis en la calidad de los productos, asignando a Asistente de Compras la función de revisar y consolidar las observaciones y reclamos sobre productos en puntos de venta.

- **Informar a los clientes sobre líneas de atención para servicio post-venta y reclamos.**

  Situación actual:

  Los reclamos y sugerencias de los clientes sobre el servicio y los productos ofrecidos no se están recopilando y menos aún analizando.

  Propuesta de mejoramiento:

  Ubicar en los puntos de venta carteles con información para los clientes con los números de las líneas de atención para Reclamos y Sugerencias, sobre la atención y el servicio de los asesores, cajero y administrador, así como de productos defectuosos.

- **Implementar carnés de identificación en puntos de venta.**

  Situación actual:

  El control de asistencia y horarios de entrada y salida de empleados en puntos de venta se diligencia manualmente por los cajeros, generando ocasionalmente errores de diligenciamiento por la acumulación de formatos.

  Propuesta de mejoramiento:

  Otorgar a cada empleado de los almacenes un carné de identificación, que sea leído por la **cajera** cuando una persona ingresa o se retira del punto de venta, con ayuda del **lector de código de barras** utilizado con los productos regularmente, registrando la información por medio del **software de la empresa**. Así se alimenta la base de datos con información confiable para la liquidación de

nomina y autoliquidación, y generando datos históricos que pueden ser utilizados para analizar el cumplimiento de horarios de cada empleado por almacén.

7.2.8 Carga Laboral

La carga laboral se analizó por medio de observación directa sobre los puestos de trabajo y a través de entrevista personal a los empleados, lo que permite estimar el tiempo necesario para la realización de funciones del cargo bajo condiciones normales, sin interrupciones laborales ni personales. También se analizó la repetitividad de las tareas determinando así la frecuencia y funciones principales del puesto de trabajo.

- **Crear trabajo en equipo entre jefe de bodega y auxiliar de inventario.**

Situación Actual:

En Bodega la carga laboral se incrementa significativamente desde meses anteriores a Diciembre y en las fechas y eventos especiales.

En temporada alta, las horas laboradas aumentan generando altos costos por horas extras, debido a que la Jefe de Bodega debe abandonar temporalmente las funciones de liderar los procesos logísticos de recibir, tiquetear y despachar mercancía para los puntos de venta, para efectuar funciones de oficina y papelería.

El Auxiliar de Inventarios desconoce las entradas de mercancía a bodega y la mercancía que está próxima a despacho para los puntos de venta; de esta forma, se podría mejorar la calidad de los traslados si se conocieran los movimientos de mercancía en bodega. La carga laboral es mayor en periodos de poco movimiento en ventas, puesto que, en temporada alta los almacenes se

encuentran ocupados en ventas, con suficiente inventario y variedad de mercancía por lo que no se necesitan realizar traslados.

Propuesta de mejoramiento:

Delegar en el Auxiliar de Inventario las funciones de oficina y papelería del Jefe de Bodega como se muestra a continuación:

- Registrar en el sistema la entrada de fábrica de mercancía, tela e insumos.
- Registrar en el sistema la entrega de tela e insumos a talleres confeccionistas.
- Registrar la Distribución de Producto Terminado y Producto Maquilado.
- Anotar en la relación de mercancía la información (cantidad, rubro, proveedor, referencia, precio y fecha de despacho) de las prendas enviadas en cada caja.
- Confirmar la fecha y hora de recibo de la mercancía recibiendo correo electrónico de los almacenes.

Con este cambio en las cargas laborales se obtienen beneficios como:

- Mayor soporte en bodega,
- Reducir la cantidad de horas extras necesarias para la temporada alta,
- Mejorar la calidad de los traslados realizados entre almacenes,
- Permitir al Auditor Interno el manejo de la bodega del segundo piso para temporada alta.
- Permitir al Jefe de Bodega un mejor control de la bodega principal.

- **Delegar las funciones de Recursos Humanos de asistente administrativa a Secretaria Administrativa.**

Situación actual:

El cargo de Asistente Administrativa está compartido con funciones de la Gerencia Comercial y de Recursos Humanos, de esta forma, los requisitos y conocimientos superiores sobre Mercadeo y Publicidad se encuentran subutilizados y podrían servir de mayor apoyo al Área Comercial.

Propuesta de mejoramiento:

Delegar a la Secretaría Administrativa las funciones de Recursos Humanos del cargo Asistente Administrativa; para ello es necesario en primer lugar, que el Informe Diario de Ventas del sistema funcione correctamente y recopile toda la información requerida, y segundo se requiere asignar una línea directa a Recursos Humanos para reducir la cantidad de llamadas a remitir.
Las funciones a delegar se muestran a continuación.

- Retirar empleados de la ARP.
- Archivar Documentos.
- Elaborar Oficios, Contratos y Documentos.
- Elaborar Oficios para Autorización de Créditos.
- Elaborar Oficios Laborales.
- Reportar los Accidentes Laborales

Con el cambio en la asignación de cargas laborales se obtienen los siguientes beneficios: un mayor soporte en el Área Comercial por parte del Asistente Administrativo para la realización de nuevos estudios, propuestas y proyectos, el desarrollo del plan de mercadeo, mayor investigación de mercados, mayor motivación en el puesto de trabajo por la especialización de las funciones acorde a los requerimientos del cargo y conocimientos exigidos.

- **Delegar funciones operativas del jefe de sistemas al auxiliar de sistemas para aumentar el soporte.**

Situación actual:

El cargo de Jefe de Sistemas requiere un nivel avanzado de conocimientos en sistemas e informática, sin embargo, actualmente, existen funciones que son operativas y ocupan gran parte del día, de modo que, se están subutilizando los conocimientos de Sistemas adquiridos y exigidos por el cargo.

Propuesta de mejoramiento:

Delegar al Auxiliar de Sistemas las funciones que se muestran a continuación.

- Establecer canales de comunicación Almacén-Oficina.
- Sincronizar las bases de datos Almacén-Oficina, manteniendo la revisión final como función del jefe de sistemas.
- Revisar copias de seguridad.
- Crear cuentas de correo electrónico para empleados de D´Moda.
- Programar los descuentos y promociones
- Elaborar carnés para los empleados.
- Organizar la base de datos de los clientes
- Organizar la presentación del ajuste de inventario definitivo de puntos de venta
- Generar informe de evaluación de cajeras en diligenciamiento de base de datos.
- Instalar el software **Forticlient** en cada uno de los equipos de los puntos de venta.

Al delegar las funciones al **auxiliar de sistemas**, se sugiere modificar el nombre del cargo por el de **asistente de sistemas**, cargo que se estaría especializando en el desarrollo de sus funciones y para el cual se requiere un mayor grado de capacitación, manteniendo la misma remuneración salarial.

Con esta delegación, se busca reducir la carga laboral del jefe de sistemas en funciones operativas que no requieren el uso de conocimientos avanzados en sistemas, pero se obtienen beneficios como: aumentar el tiempo para el **diseño de herramientas informáticas que optimicen los puestos de trabajo** y para el **desarrollo de software especializado** que necesita la empresa en sus diversos procesos de producción, administración y control.

- **Crear la responsabilidad de controlar la cadena de suministro a asistente de compras.**

  Es importante para la empresa discriminar la función de control de la cadena de suministro desde la compra hasta que el producto se encuentra a disposición del cliente final, porque facilita conocer y controlar las devoluciones desde bodega, punto de venta y cliente final.

  Situación actual:

  No existe en cargo de tercer nivel jerárquico la función de controlar la cadena de suministro desde la compra hasta que el producto se encuentra a disposición del cliente final que permite controlar las devoluciones desde Bodega, punto de venta y cliente final.

  Propuesta de mejoramiento:

  Asignar al cargo Asistente de Compras las funciones presentadas a continuación:

  - Registrar en la base de datos la cantidad de imperfectos y devoluciones por pedido de cada proveedor.

- Registrar las devoluciones realizadas desde cliente final o desde punto de venta con la información de la prenda, tipo de imperfecto, proveedor, causas y observaciones.
- Clasificar los tipos de perdida en los puntos de venta.
- Revisar y consolidar las observaciones y reclamos de clientes sobre los productos.

Con la asignación de las funciones presentadas anteriormente el cargo asciende al **tercer nivel jerárquico**, al agregar la responsabilidad de controlar las devoluciones e imperfectos, queda con igual remuneración salarial, ya que el salario actual se ajusta el nivel mencionado, solamente se sugiere cambiar su denominación a **Jefe de Compras y Logística**.

Al incluir estas funciones, se puede disponer de la información de compras y devoluciones a proveedores en un solo cargo generando un centro de consulta interno sobre los productos comprados y devoluciones.

7.3 MANUAL DE FUNCIONES

Como resultado del estudio de Análisis Ocupacional realizado, se elaboraron los "Manuales de Funciones", para las siguientes áreas administrativas de **DE MODA S.A.**:

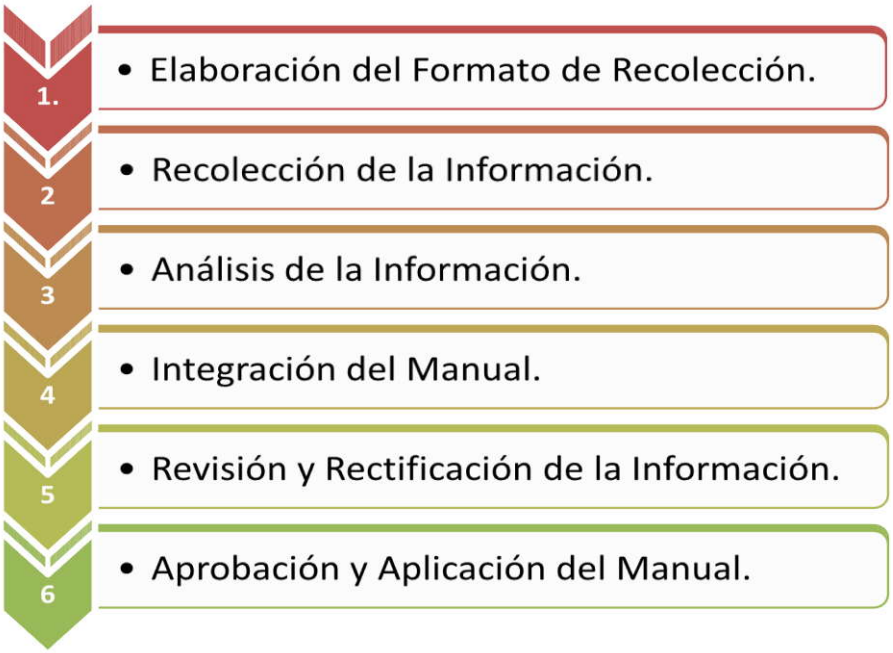
- Área Comercial
- Área de Compras
- Área Financiera
- Área Administrativa

Estos **Manuales de Funciones** representan una herramienta administrativa importante, sobre los cuales, las directivas podrán tomar decisiones relacionadas con la dirección y evaluación del personal a su cargo y de igual forma los empleados pueden tener mayor claridad sobre sus responsabilidades, funciones y el perfil de sus cargos.

Un manual contiene funciones y actividades desempeñadas en cada puesto de trabajo siendo elaborado por medio de un procedimiento sistemático y de observación directa orientado a reflejar las labores cotidianas bajo condiciones normales de trabajo; para lo cual, debe evitarse influir en el comportamiento y desarrollo de las operaciones de los empleados de la empresa.

Con el fin de realizar unos manuales de funciones que ayuden a cumplir sus objetivos, se hizo el seguimiento de seis fases consideradas necesarias para garantizar su optimización, las cuales se describen en la figura 6.

Figura 6. Fases de la Elaboración del Manual de Funciones.



Fuente: Carlos F. Sánchez, 2010.

1. **Elaboración del Formato de Recolección:** la primera fase del proyecto consiste en la determinación del método para la realización del manual de funciones, es decir, por medio de entrevista personal, observación directa o encuesta, una vez seleccionado el método se procede a la elaboración de un

formato que permita la recolección de información y permita la identificación de los elementos presentados a continuación:

- Fecha de elaboración del manual
- Información personal del empleado
- Departamento
- Denominación del cargo desempeñado
- Objetivo o misión del cargo
- Responsabilidades
- Funciones (¿Qué hace?, ¿Como lo hace?, ¿Para qué lo hace?)
- Relaciones interpersonales

1. **Recolección de Información: i**ndependientemente del formato seleccionado para la obtención de la información, se debe procurar no interferir en el rendimiento ni intromisiones que generen sesgos, siendo el objetivo principal lograr que los datos adquiridos reflejen con alto grado de confiabilidad la realidad del puesto de trabajo. Es necesario disponer de técnicas de investigación para obtener la estructura orgánica y funcional real de la empresa.

2. **Análisis de la Información:** el objetivo principal de la tercera fase es estudiar analíticamente la información recopilada identificando errores en la recolección e inconsistencias en la información para posteriormente comparar los objetivos de cada departamento contra la naturaleza de las funciones de los cargos pertenecientes al mismo, como también determinar la relación entre departamentos y puestos de trabajo actualizando y rectificando la estructura organizacional actual para describir ordenada y verídicamente a la empresa.

3. **Integración del Manual:** la cuarta fase está relacionada con la documentación formal del manual de funciones, en la cual, se redactan las responsabilidades, objetivos, herramientas utilizadas y funciones de cada puesto de trabajo, manteniendo la claridad y simpleza en la redacción con el fin de evitar

ambigüedades y que sea fácilmente entendido por los empleados de la organización.

Posteriormente a la redacción se procede estudiar las funciones de cada puesto de trabajo con el fin de clasificarlas según su naturaleza:

- Funciones de Análisis.
- Funciones de Ejecución.
- Funciones de Dirección.
- Funciones de Control.

Una vez clasificadas las funciones según los criterios presentados anteriormente se procede a identificar los aspectos mostrados a continuación:

- Duplicidad funcional.
- Actividades innecesarias.
- Sobrecargas de trabajo.
- Asignación incongruente de responsabilidades a cargos.

4. **Verificación y Rectificación de Información:** posteriormente a ser documentado el manual de funciones, se debe realizar una inspección detallada por parte de los jefes inmediatos de cada cargo y si es posible por las directivas de la empresa, con el objetivo de identificar errores y rectificar la información consignada en los manuales.

5. **Aprobación y Aplicación del Manual:** por último, el manual de funciones debe ser aprobado por las directivas, y proceder a ser aplicado como un instrumento administrativo necesario para posteriormente reestructurar la organización, equilibrar cargas laborales según la temporada, desarrollar evaluación del personal, elaborar perfiles de los cargos y facilitar la toma de decisiones de las directivas en general.

8 CONCLUSIONES

- Se identificaron y documentaron las funciones inherentes a cada cargo por medio de observación directa y entrevista a los empleados, detallando las funciones en tareas y acciones necesarias para ejecutar la función. Especificando igualmente el objetivo de cada función, herramientas utilizadas, duración estimada, periodo y entradas y salidas de información o documentos.

- Se identificó el objetivo principal de cada cargo y sus funciones no delegables ni transferibles ya que representan la razón de ser del puesto de trabajo en la empresa.

- Posterior a la documentación del manual de funciones se validó la información con los jefes de área identificando errores e inconsistencias para corregirlos oportunamente.

- Existe un desequilibrio en la distribución de las cargas laborales entre empleados de la sede administrativa de DE MODA S.A., principalmente en el área de finanzas, siendo por este motivo eje central del estudio para la redistribución de funciones entre empleados, realizada en conjunto con las directivas.

- Durante el estudio se encontraron actividades que se repetían innecesariamente entre empleados, ocasionando mayor desgaste administrativo en funciones que requieren de la inversión de tiempo que podía ser dedicado a otra función. En el área financiera específicamente se encontraron controles contables diarios sobre el censo de los documentos que podían ser modificados a un control periódico y aleatorio sobre una muestra de los documentos mencionados. Igualmente se identificaron funciones que no se estaban realizando correctamente ni con la frecuencia oportuna.

- No existe la claridad del responsable sobre los errores administrativos presentados ocasionalmente sobre algunos procesos en DE MODA S.A., generando inestabilidad e descontrol que no permite garantizar resultados óptimos para la empresa.

- Se realizó una reunión con gerencia para realizar la validación final de los manuales de funciones y perfiles de los cargos para la redistribución de funciones y reestructuración de la empresa. Elaborando el diseño organizacional que refleje óptimamente la realidad y funcionamiento general de DE MODA S.A.

- Se presentaron a las directivas 17 propuestas de mejoramiento involucrando la sistematización, redistribución de funciones y responsabilidades en las diversas áreas de la empresa.

9 RECOMENDACIONES.

- Actualizar anualmente el Manual de Funciones realizado y entregado el 20 de Marzo de 2010 a las directivas de DE MODA S.A. La actualización requiere del análisis de los puestos de trabajo y entrevista para la validación de la información documentada.

- Realizar la reestructuración de la empresa y la redistribución de funciones entre empleados paso a paso de acuerdo a lo pactado en la reunión, garantizando la capacitación y acompañamiento durante el proceso y efectuando la actualización de la información correspondiente en los documentos.

- Efectuar el seguimiento a los Manuales de Funciones para garantizar el cumplimiento y desarrollo adecuado de cada una de las tareas y actividades críticas en la empresa.

- Realizar semestralmente la auto-evaluación de desempeño y que sea revisada por los jefes inmediatos respectivos, para comprobar el nivel de desempeño de los empleados de cada área según las competencias profesionales definidas y el rendimiento en las funciones críticas del cargo.

- Implementar la tecnología necesaria en la empresa, con el fin de sistematizar el envío y recepción de documentos, la información y comunicación, aumentando el EDI y reduciendo gastos de papelería, a través de la implementación de una base de datos que permita la generación de informes, consultas y manejo de indicadores.

BIBLIOGRAFÍA

AGUDELO, Santiago. Certificación Ocupacional. Manual Didáctico. Montevideo: Cinterfor/OIT, 1980.

Da SILVA, Reynaldo O. Teorías de la Administración. Mexico: Thomson Editores S.A., 2005. 523 p.

COLOMBIA. MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL. Estatuto de seguridad industrial. Resolución 2400, 22 Mayo 1979

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION. Documentación. Presentación de Tesis, Trabajos de grado y otros trabajos de investigación. Bogotá: ICONTEC, 2008. 34p.: (NTC 1486)

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION. Documentación. Guía para numeración de divisiones y subdivisiones en documentos escritos.. Bogotá: ICONTEC, 2008. 4p.: (NTC 1075)

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION. Documentación. Citas y Notas de pié de página. Bogotá: ICONTEC, 2008. 7p.: (NTC 1487)

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION. Documentación. Referencias bibliográficas para libros, folletos e informes. Bogotá: ICONTEC, 2008. 15p.: (NTC 1160)

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION. Documentación. Referencia bibliográfica para normas. Bogotá: ICONTEC, 2008. 6p.: (NTC 1307)

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION. Referencias documentales para fuentes de información electrónicas. Bogotá: ICONTEC, 2008. 23p.: (NTC 4490)

KAST, Fremont E. Administracion en las organizaciones: Enfoque de sistemas y de contingencias. Mexico: McGraw Hill. 4ª ed. 1987. 754 p

MINTZBERG, Henry. Diseño de Organizaciones Eficientes.Unidad 4 Estructuras Organizativas. Buenos Aires: El Ateneo 1ª ed. 2001.

OIT. Formación profesional. Glosario de términos escogidos, Ginebra. 1993.

PUJOL, Jaime. Análisis Ocupacional. Manual de aplicación para instituciones de Formación. Montevideo: Cinterfor/OIT, 1980.

REYES PONCE, Agustin. Administración Moderna. Mexico: Limusa S.A. 1ª ed. 2010. 480 p.

SENA. Guía para la elaboración de estudios Ocupacionales. Dirección de empleo.Bogota: Sena, 1998.

SENA. Metodología de elaboración de perfiles profesionales, Brasilia, 2002.

WEB GRAFÍA

WEBER, Max.Burocracia. [en línea]. El prisma/ Economía. [citado en 2010-04-20; 10:00]. Disponible en Internet: http://www.elprisma.com/apuntes/economia/maxweberburocracia/default.asp

FAYOL, Henry. Teoría Adminstrativa. [en línea] [citado en 2010-04-21; 10:30]. Disponible en Internet: http://www.dii.ude.cl/coliva/fayol.html.

FAYOL, Henry. Evolución del Pensamiento Administrativo. [en línea]. Wikipedia.Monografia. [citado en 2010-04-21; 11:00]. Disponible en Internet: http://www.wikilearning.com/monografia/evolucion_del_pensamiento_administrativo/11841-4

DE MODA S.A. Información de la Empresa. [en línea] [citado en 2010-04-20; 11:30]. Disponible en Internet: http://www.almacenesdmoda.com/

ANEXOS

ANEXO A. Manual de Funciones Área Comercial y Administrativa

ANEXO B. Manual de Funciones Área de Compras

ANEXO C. Manual de Funciones Área Financiera

ANEXO E. Propuesta de Organigrama