

# **ESTRATEGIAS DE ORGANIZACIÓN PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS EMPRESAS**

***Brisa Berenice Villegas Malagón***

Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico Superior de Ciudad Hidalgo

*bvillegas@itsch.edu.mx*

***Yasmin Elizabeth Reyes Martínez***

Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico Superior de Ciudad Hidalgo

*yreyes@itsch.edu.mx*

***José Carlos Pérez Mora***

Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico Superior de Ciudad Hidalgo

*jperez@itsch.edu.mx*

***Juan José Maldonado García***

Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico Superior de Ciudad Hidalgo

*jmaldonado@itsch.edu.mx*

## **Resumen**

Actualmente, las empresas se encuentran en cambio permanente e innovación en sus estructuras organizacionales, debido a que en un mundo globalizado se exige una constante renovación para poder ser competitivas. La presente investigación realiza un análisis de cuatro casos de estudio de empresas ubicadas en la localidad de Ciudad Hidalgo, Michoacán, México. Dicho estudio, facilita la identificación del estado que guardan las empresas participantes respecto a su diseño y funcionalidad que permitan la generación de estrategias de organización para la mejora de la gestión administrativa con la finalidad de fomentar su crecimiento y consolidación.

**Palabra(s) Clave(s):** Estrategias de organización, estructura organizacional, gestión administrativa.

## **Abstract**

*Today, companies are in permanent change and innovating in their organizational structures, because in a globalized world a constant renewal is required in order to be competitive. The present investigation makes an analysis of four cases of study of companies located in the town of Ciudad Hidalgo, Michoacán, Mexico. This study facilitates the identification of the status of the participating companies with respect to their design and functionality that allows the generation of organizational strategies for the improvement of administrative management in order to promote their growth and consolidation.*

**Keywords:** *Strategies of organization, organizational structure, administrative management.*

## **1. Introducción**

Toda indagación busca el conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar y esto ayuda en la toma de decisiones exitosa. La presente investigación se basa en la necesidad que tienen las empresas de la localidad de Cd. Hidalgo, Michoacán para diseñar e implementar estrategias administrativas que les permitan trabajar de manera óptima.

En función de lo anterior, es necesario hacerse llegar de conocimiento sobre la situación administrativa que viven las organizaciones y así poder detectar problemáticas administrativas por las que atraviesan las mismas para que a su vez, se puedan resolver las dificultades existentes, probando nuevas metodologías y técnicas que les permitan laborar adecuada y oportunamente. “Las estrategias de una organización se enfrentan constantemente a múltiples realidades, por lo que el diseño tradicional con sus herramientas y modelos son ineficientes”. (Levy, Alvesson y Willmott, 2003).

Los resultados derivados de este trabajo, facilitarán la generación de estrategias de cambio planeado, en función de las necesidades de cada empresa en estudio con la finalidad de fomentar su crecimiento y consolidación.

## **2. Métodos**

### **Objetivo general**

Desarrollar estrategias de organización que permitan la mejora de la gestión administrativa en las empresas.

### **Objetivos específicos**

- Analizar cómo influye la tecnología organizacional en el funcionamiento de las empresas.
- Determinar la relación entre la estructura organizacional y el clima laboral.
- Conocer el grado de formalización de las empresas.
- Analizar cómo influye la especialización en el funcionamiento de las empresas.
- Diseñar estrategias de mejora para la gestión administrativa.

### **Tipo de investigación**

Mediante el estudio de casos y con investigación de tipo cuantitativa, se establecen modelos de comportamiento que permiten determinar tanto la situación como las posibles soluciones al problema. Para tener un panorama real de las empresas se hace uso de técnicas como las entrevistas y encuestas. Para ello, se realiza un análisis de los datos obtenidos, se emite un diagnóstico y las recomendaciones pertinentes.

### **Metodología**

La elección de las empresas se realizó con base en sus características. Estas empresas son de diversos giros y tamaños, con diversos grados de formalización en su diseño organizacional, elegidas de esta manera con la finalidad, no de comparar sus características y resultados propiamente, sino identificar qué ha determinado su funcionamiento y sus resultados medidos en su clima laboral, el grado de formalización de documentos y procedimientos administrativos.

Para conocer la funcionalidad de las empresas se realizó un análisis de las dimensiones estructural y contextual del diseño organizacional. En la dimensión

contextual se analizaron los factores de la tecnología organizacional y el clima laboral. Dentro de la dimensión estructural, se consideraron los factores de la formalización y la especialización. El análisis es cuantitativo y cualitativo. Se utilizó un diagnóstico organizacional *ad hoc* a cada empresa participante y se hizo una revisión documental para verificar la existencia y difusión de documentos auxiliares en la gestión administrativa. Así mismo, se aplicó un diagnóstico de clima laboral con la finalidad de determinar el grado en que la formalización de cada negocio influye en las relaciones interpersonales de sus colaboradores.

### **Instrumentos**

Para poder aplicar la encuesta considerada una “técnica de investigación realizada sobre una muestra de sujetos... que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de obtener mediciones cuantitativas...” (García, Ibañez, Alvira y Alvira, 2000), se diseñó un cuestionario compuesto de 21 preguntas, clasificadas en seis dimensiones que corresponden a: trabajo en equipo, comunicación, igualdad, condición física, liderazgo y motivación; dicha encuesta se aplicó a la totalidad de empleados que laboran en las empresas en estudio, con la finalidad de medir el clima laboral, ya que se considera que “el clima laboral es la personalidad de la empresa... se forma por medio de la ordenación de las características propias de la empresa” (Cabrera, 1999). En este sentido, se concibe el clima laboral como un medio donde se manifiestan por parte de los trabajadores, problemas o habilidades y éstos aumentan o disminuyen su productividad; a través del clima se determinan las dificultades que existen en una empresa.

Por otro lado, se aplicó una entrevista a los administradores y se corroboraron los resultados con una revisión documental de las cuatro empresas para conocer el estado que guardan un total de 10 documentos de apoyo administrativo, esto con la finalidad de identificar su existencia, actualización y divulgación entre el personal que labora en dichas empresas.

### **3. Resultados**

Dentro de los hallazgos, se identificó que la definición de la estructura organizacional no necesariamente determina la calidad de las relaciones interpersonales que le da sentido al concepto de clima laboral. Por otro lado, aquellas empresas que tienen mayor formalización en sus procesos y procedimientos, es decir los tienen definidos y documentados, tienen menores dificultades y su clima laboral es más sano.

Aquellas empresas que muestran un perfil de formalización bajo donde la existencia de documentos administrativos que apoyen en la ejecución de procesos y procedimientos es escaso, resultan en problemas como la confusión de deberes y responsabilidades de los empleados, actividades abandonadas, falta de registros que evidencien la asignación de tareas específicas y la evaluación del desempeño de dichas tareas. Por el contrario, en aquellas organizaciones donde el grado de formalización es alto, son otros factores como el liderazgo y la comunicación lo que origina fallas en la ejecución de tareas laborales.

En la tabla 1 se puede observar los documentos faltantes en cada una de las empresas. Existe una notable diferencia entre ellas, ya que las que están mayormente posicionadas en el mercado se preocupan más por cumplir con estos documentos que son de vital importancia para tener una organización adecuada, a diferencia de los que no cuentan con ellos, que se identifican como empresas de creación reciente o reconocidas únicamente a nivel local, y se deduce que por esta razón no le dan la importancia necesaria de contar con dichos documentos.

La propuesta general como punto de partida para dar solución a las problemáticas detectadas en las empresas en estudio, es la creación de un Manual de Organización para cada una de ellas, ya que se observa la falta de actividades definidas para los empleados así como la necesidad de un organigrama y una filosofía definida. Dicho manual deberá contener la información e instrucciones, las políticas y procedimientos necesarios para la mejor ejecución del trabajo y de esta manera lograr los objetivos organizacionales. Esta herramienta administrativa es de gran utilidad para las empresas ya que en este documento se describen claramente la estructura y funciones asignadas a cada elemento de la

organización así como las tareas específicas y la autoridad establecida a cada miembro de la empresa. De esta manera se propicia el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales para ayudar a reducir los costos de operación de la organización, así como el brindar un mejor servicio.

Tabla 1 Documentos faltantes en las empresas en estudio.

Documentos	Empresas			
	Comercializadora de artículos para el hogar y oficina	Purificadora y embotelladora de agua	Preescolar	Abarrotera
Organigrama		X	X	X
Filosofía Empresarial				X
Instructivos de maquinaria	X		X	X
Reglamento interior de trabajo				X
Manual de bienvenida		X	X	X
Manual de políticas		X		X
Manual de organización		X	X	X
Manual de procesos		X	X	X
Manual de procedimientos		X	X	X
Manual de calidad		X	X	X
Total de Documentos faltantes	1	7	7	10

El uso de tecnología organizacional, entendida como las herramientas, procesos y procedimientos que ayudan a que la empresa utilice y/o transforme recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos para producir y vender productos y/o servicios, es sin duda alguna un factor importante para el logro del éxito empresarial. La definición de la estructura organizacional no necesariamente determina la calidad de las relaciones interpersonales que le da sentido al concepto de clima laboral. Se observa que la empresa Comercializadora de artículos para el hogar y oficina, la cual tiene su estructura organizacional definida y divulgada entre los empleados, muestra rigidez en el trato hacia ellos lo que resulta en conflictos interpersonales e insatisfacción por no sentirse tomados en cuenta en la toma de decisiones, si bien es cierto que la política de la empresa así lo marca, la gerencia de la sucursal enfatiza y utiliza para desmotivar a los empleados.

Por otro lado, el resto de las empresas muestran un perfil de formalización bajo, donde la existencia de documentos administrativos que apoyen en la ejecución de

procesos y procedimientos es escaso, lo que resulta en problemas como la confusión de deberes y responsabilidades de los empleados, actividades abandonadas, falta de registros que evidencien la asignación de tareas específicas y la evaluación del desempeño de dichas tareas.

En otro orden de ideas, la empresa Comercializadora de artículos para el hogar y oficina, presenta un alto grado de formalización no solo en sus procesos y procedimientos sino también en su estructura organizacional y filosofía empresarial. Sin embargo, el estilo de liderazgo aplicado por la gerencia está limitando el potencial de la plantilla de trabajadores. Se observa que los trabajadores responden con sus reservas a las preguntas formuladas para la presente investigación, y se detecta contradicción en algunas de las respuestas. Lo que permite deducir que el diseño organizacional de la empresa no es determinante en su clima laboral, siendo otros factores, como la comunicación y el liderazgo los que están afectando su funcionamiento.

En relación a cómo influye la especialización en el funcionamiento de las empresas, se puede afirmar que aquellas empresas que tienen claramente definidas las funciones y actividades para cada puesto de trabajo son menos propensas a presentar problemas interpersonales con los empleados. Tal es el caso del Preescolar, que no solo tiene definidos los puestos sino que a través de la inducción da a conocer a los nuevos empleados las actividades asignadas al puesto que ocuparán y esto es reforzado con capacitación ofertada de manera periódica.

Finalmente, las estrategias propuestas para mejorar la gestión administrativa van enfocadas a la formalización de sus procesos y procedimientos, es decir, documentar todo aquello que se realiza con la finalidad de estandarizar actividades y dar a conocer de una manera clara a los empleados su función, evitando así problemas, retrabajo, confusión en tareas, actividades olvidadas, entre otras consecuencias. La definición o descripción de puestos debe ir acompañada de la determinación de una filosofía empresarial visionaria que permita elevar el grado de identificación y de motivación de los empleados.

Además de lo anterior, las estrategias dirigidas a la mercadotecnia son necesarias para elevar las ventas, con ello alcanzar las metas organizacionales, lo que redundará en la mejora de las relaciones laborales, ya que como se vio en los resultados de esta investigación, el cumplimiento de metas es un factor importante de motivación y de incremento de la productividad.

#### **4. Discusión**

La micro y pequeña empresa de la localidad de Ciudad Hidalgo, Michoacán, independientemente de su giro, requiere de un diseño organizacional adecuado a sus características, pero sobre todo, que le ayude a formalizar sus actividades mediante documentos administrativos tales como manual de organización, de políticas, de procesos, de bienvenida, entre otros. Esto con la finalidad de alcanzar más fácilmente sus objetivos organizacionales mediante la aclaración de actividades, funciones y roles de todos los colaboradores que la integran y de facilitar su integración y motivación.

El clima laboral en cada organización está ligado al grado de formalización de la misma, a las características de liderazgo ejercido y a la definición de una filosofía basada en valores organizacionales compatibles con los de los individuos que la integran.

Por último, se puede concluir que la aplicación de estrategias administrativas al interior de las organizaciones es vital para que funcionen de manera correcta. Es importante determinar qué problemáticas presenta y con base en ellas aplicar o desarrollar la herramienta, técnica o modelo que mejor convenga pues es evidente que no todas tienen la misma situación.

#### **5. Bibliografía y Referencias**

- [1] Cabrera, G. Clima organizacional de las empresas chilenas. *Revista de Psicología Social e Insitucional*, 1-19, 1999.
- [2] Arzabe Armijo, J. (2006). *Organización Administrativa*. 2006. 18 de enero de 2016, de: [http://www.oopp.gob.bo/uploads/documentos/289514\\_06%20-%20OrganizacionAdministrativa.pdf](http://www.oopp.gob.bo/uploads/documentos/289514_06%20-%20OrganizacionAdministrativa.pdf).



- [3] García, F., Ibañez, Alvira y Alvira. El análisis de la realidad social: métodos y técnicas de investigación. Madrid, España:Alianza. 2000.
- [4] Herrera, J. Documentación y proceso administrativo, 1998. 18 de enero de 2016, de: <https://juanherrera.files.wordpress.com/2008/05/documentacion-y-proceso-administrativo.pdf>, Hodgetts, R., & Altman, S. Comportamiento en las organizaciones. México: Interamericana SA de CV.
- [5] Mintzberg, H. Diseño de organizaciones eficientes. Argentina: El Ateneo, 2001.
- [6] (s/d). Estudio de caso. 2015. Recuperado el 3 de agosto de 2015, de: <http://www.udlap.mx/intranetWeb/centrodeescritura/files/notascompletas/estudiodeCaso.pdf>,
- [7] (s/d). Influencia de la tecnología organizacional. 2015. 28 de diciembre de 2015: [www.eumed.net/libros-gratis/2007c/337/tecnologia%20organizacional.htm](http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/337/tecnologia%20organizacional.htm)
- [8] Noguera Hidalgo, á. I., Barbosa Ramírez, D. H., & Castro Ríos, G. A. Estrategia Organizacional: Una propuesta de estudio. Estudios Gerenciales. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, 160, 2014.
- [9] Roman, Wilmer; De Pelekais, Cira; Pelekais, Elmar, Innovación en el proceso organizacional -clave del éxito gerencial. COEPTUM.Volumen 1 - Número 1 octubre 2009, 11 de julio 2015: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/coeptum/article/view/242/392>.
- [10] Serrano y Portalanza (s/f). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Suma de negocios. Volumen 5, Número 11, pp. 117-125. 11 de julio 2015: [http://ac.els-cdn.com/S2215910X14700266/1-s2.0-S2215910X14700266-main.pdf?\\_tid=862853c2-2836-11e5-af97-00000aacb361&acdnat=1436665214\\_9530fc2caca385fc007fadcd1af8fa55](http://ac.els-cdn.com/S2215910X14700266/1-s2.0-S2215910X14700266-main.pdf?_tid=862853c2-2836-11e5-af97-00000aacb361&acdnat=1436665214_9530fc2caca385fc007fadcd1af8fa55).
- [11] Zaratiegui, J.R. La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. Economía Industrial N.º 330 • 1999 / VI, 11 de julio de 2015: <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/economia-industrial/revistaeconomiaindustrialdel330/12jrza.pdf>.