



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO®

Instituto Tecnológico de Pabellón de Arteaga
Departamento de Ciencias Económico Administrativas

PROYECTO DE TITULACIÓN

*ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTA DE REDISEÑO
ORGANIZACIONAL EN EMPACADORA DE CARNES SAN FRANCISCO S.A DE
C.V*

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

PRESENTA:

MARIA FERNANDA MARTINEZ DE LA CRUZ

ASESOR:

GERARDO POZO VAZQUEZ

Pabellón de Arteaga, Junio



Agradecimientos.

Agradezco primeramente a Dios porque día a día me colma de bendiciones.

Al culminar esta meta tan importante quiero dedicar este trabajo a mi madre, suegra y familia por no dejarme rendir y alentarme en cada paso que di a lo largo de todo este camino hacia el término de mis estudios sin importar los constantes desvelos, pérdidas de seres queridos, y lo mal que se situaran las circunstancias nunca me faltaron sus sabias palabras de aliento en cada una de ellas.

A mi padre porque a pesar de no estar físicamente nunca lo sentí ausente en mi corazón, siempre lo tengo presente en cada uno de los principios y valores que me inculcó desde pequeña, mismos que hoy en día conforman la mayor parte de mi perfil profesional y humano.

A mi hijo Dylan mi motor de vida y a mi querido César quien hasta el día de hoy siempre ha cumplido su promesa de nunca dejarme sola.

Al Licenciado Gerardo Pozo Vázquez, Licenciada Alma Esther González Reyes y LLH Itzel Adriana Lazarín Beltrán, por compartir sus conocimientos, su tiempo e interés.

Muchas Gracias.

Resumen.

El presente proyecto constituye la investigación para el desarrollo del objetivo principal, que es elaborar e implementar una propuesta de rediseño organizacional en Empacadora de Carnes San Francisco, con el objeto de reestructurar y determinar las líneas de mando, los niveles jerárquicos, la posición de los puestos y también la actualización de los perfiles de puesto.

El contenido del proyecto va dirigido a toda la organización, pero principalmente a las áreas administrativas de la empacadora, que son las que se están viendo principalmente afectadas en el tema de limitación de autoridad y actividades.

Durante todo este lapso se estuvo trabajando desde el área de Capital Humano, pues es ahí donde se define el tipo de talento que necesita la empresa en su estrategia de negocio, no sólo para nuevas contrataciones sino para detectarlo entre sus equipos y posteriormente contribuir en el desarrollo de conocimientos, capacidades y competencias asimismo garantizar el futuro de la empresa.

ÍNDICE

<i>Agradecimientos</i>	II
<i>Resumen</i>	III
<i>LISTA DE ILUSTRACIONES</i>	V
<i>LISTA DE TABLAS</i>	V
<i>Introducción</i>	6
<i>Descripción de la empresa u organización y del puesto o área del trabajo.</i>	7
<i>Problemas a resolver.</i>	11
<i>Justificación</i>	12
<i>Objetivos</i>	13
<i>Marco Teórico</i>	14
<i>Procedimiento y descripción de las actividades realizadas.</i>	17
<i>Cronograma de actividades</i>	20
<i>Resultados</i>	21
<i>Conclusiones.</i>	31
<i>Competencias desarrolladas y/o aplicadas.</i>	32
<i>Fuentes de información</i>	33
<i>Anexos</i>	35

LISTA DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 10
ILUSTRACIÓN 2 17
ILUSTRACIÓN 3 27
ILUSTRACIÓN 4 27
ILUSTRACIÓN 5 27
ILUSTRACIÓN 6 28
ILUSTRACIÓN 7 28
ILUSTRACIÓN 8 28
ILUSTRACIÓN 9 28
ILUSTRACIÓN 10 28
ILUSTRACIÓN 11 29

LISTA DE TABLAS

TABLA 1 21
TABLA 2 21
TABLA 3 22
TABLA 4 25
TABLA 5 26

Introducción

Cualquier organización que tenga como meta prevalecer por mucho tiempo en la Industria debe estar en condiciones de adaptación y expuesta al constante cambio en el entorno, mismo que amenaza su existencia organizacional.

Al no encontrarse adecuadamente organizadas las áreas funcionales dentro de la empresa; pueden caer en una inestabilidad en el rendimiento laboral de la organización, por ello en la actualidad las empresas se ven obligadas a realizar constantes cambios dentro de su estructura organizacional, para lograr un mejor desarrollo y crecimiento empresarial. Según Pesantes Sanjinez (2015) una de las herramientas administrativas que permiten al administrador conocer el funcionamiento de la organización y obtener el cambio deseado dentro de una estructura jerárquica es el organigrama; que está compuesto básicamente por rectángulos que representan las jerarquías organizacionales dónde se encuentran presente los cargos u órganos unidos entre sí por líneas que trazan las relaciones de comunicación departamental para poder lograr el cumplimiento de la misión y objetivos propuestos de manera conjunta como organización (Lincón 2012).

Por tal motivo el proyecto tiene como medida identificar el marco de la problemática, así como las circunstancias que la generan, para cumplir con el objetivo de reestructurar y determinar las líneas de mando, los niveles jerárquicos y la posición de los puestos, obteniendo así una propuesta de rediseño organizacional para la Empacadora de Carnes San Francisco.

Descripción de la empresa u organización y del puesto o área del trabajo.

En 1960 el matrimonio formado por el sr. Armando Sandoval Ramírez y la Sra. Ma. Del Refugio Romo Franco inicia en San Francisco de los Romos con la venta de carnitas como un establecimiento permanente llamado: “Carnitas la Fundadora”, en donde solo se vendía los fines de semana y de manera informal.

Para 1989 dos integrantes de la familia Arturo y Jorge Alberto deciden establecerse en la ciudad de Aguascalientes con la misma actividad asentándose en el área de tianguis del centro comercial agropecuario con el nombre de “carnitas san pancho agropecuario”.

En diciembre de 1990, a petición de sus clientes y como un servicio extra, se decide vender carne cruda de cerdo; meses después y dado a que las necesidades de los clientes eran más amplias en cárnicos, se incorpora la venta de carne de res, borrego y pollo. Para ofrecer un mejor servicio y debido a la gran demanda de productos se decide abrir una bodega a 100 metros. del establecimiento con el fin de trabajar la carne fresca para así lograr que la venta sea más eficiente y un excelente servicio e higiene.

En febrero del año siguiente, y con base en el éxito obtenido, se decide abrir un establecimiento llamado “obrador san pancho” ubicado en la calle comercio No. 1 esquina manzano en el centro comercial agropecuario; logrando vender los derivados de un total de 20 cerdos diarios.

En el año de 1997 el M.V.Z Jorge Alberto Sandoval Romo, para comenzar con las necesidades de los clientes y debido a la gran demanda de productos procesados piensa en un establecimiento donde se elaboren productos como chicharrón prensado, manteca y chorizo los cuales se vendería en “obrador san pancho” por lo que decide crear una empresa empacadora y procesadora de carnes ubicada en San Francisco de los Romos. A partir del año 2003 se crea la sociedad integrada por el M.V.Z Jorge Alberto Sandoval Romo y el Ing. Francisco Nájera Romo formado la empresa denominada “Empacadora de Carnes San Francisco S.A de C.V”. Durante todo este tiempo se han adaptado los

conocimientos en la fabricación artesanal con los modernos sistemas de producción consiguiendo en la actualidad una amplia gama de productos que destacan por su excelente sabor y calidad logrando comercializar productos en varios estados de la república mexicana.

Posicionados como los principales productos se encuentran el chicharrón prensado, manteca, chorizo ranchero, chuleta ahumada; en temporada navideña pierna ahumada rellena o natural y lomo ahumado.

Estos productos se venden a diferentes empresas de las cuales se nombran a tres como los clientes principales:

1. Obrador San Pancho SA de CV.
2. Proveedora de cárnicos Alatorre SA de CV.
3. Distribuidora de Básicos del centro SA de CV.

MISIÓN:

Somos una empresa Agroindustrial que contribuye a la nutrición de la sociedad con alimentos procesados de origen animal.

Ejes:

1. Certificaciones en procesos.
2. Programa de sustentabilidad.
3. Eficiencia con los recursos materiales, financieros y capital humano.
4. Desarrollo de marca y del mercado.
5. Plan de inversión.
6. Desarrollo social.

VISIÓN:

Ser una Agroindustria sustentable, presente en el mercado nacional con expectativas de exportación, contribuyendo a la nutrición de la sociedad a través de la innovación y del talento humano.

VALORES:

“Los valores son la fuerza impulsora de cómo realizamos nuestro trabajo”.

Compromiso: cada una de las actividades es pensando en el bienestar de los clientes, proveedores y capital humano.

- Honestidad: actuamos con base en la verdad y en auténtica justicia en todas nuestras actividades, brindando confianza a nuestros clientes, proveedores y capital humano.
- Responsabilidad: cumplimos con lo que prometemos, asumimos las consecuencias de nuestras acciones y decisiones.
- Trabajo en equipo: el cumplimiento de los objetivos es obligación de todos, ya que el desarrollo de la empresa se alcanza por este valor.

OBJETIVOS:

1. Lograr una certificación Tipo Inspección Federal (TIF) que ante el cliente cree una percepción de calidad y que nos permita un mayor mercado.
2. Exportación fuera del territorio nacional, aunado al tema de certificaciones y requerimientos gubernamentales.
3. Lograr implementar estrategias que ofrezcan a nuestros colaboradores mejores condiciones laborales y por consiguiente mejor calidad de vida en el trabajo.

El organigrama oficial (ilustración 1) actualmente se encuentra obsoleto debido a los constantes cambios.



Ilustración 1

El puesto de auxiliar de Capital Humano es donde como residente se estará desempeñando las actividades necesarias para apoyar en la programación, ejecución y supervisión de las actividades y áreas involucradas en el departamento de Capital Humano; para eficientar las actividades del departamento y lograr que las funciones tengan una mayor trascendencia y un mayor impacto en la empresa y a favor de los trabajadores.

Problemas a resolver.

Empacadora de Carnes San Francisco contaba con un organigrama oficial que actualmente se encuentra obsoleto debido a los constantes cambios en la plantilla de personal por ello se está trabajando con antiguos y nuevos departamentos de manera extraoficial como lo son dirección general, gerente general, jefe de producción, capital humano, tesorería, contabilidad, administración de la producción, comercialización y mercadotecnia, conceptualización y creación gráfica, centro de distribución (CEDIS), ventas, finanzas, mantenimiento, almacenes.

La Empacadora actualmente está viviendo una serie de inconvenientes en el intercambio de información interdepartamental, limitación y desconocimiento de responsabilidades como consecuencia de algunas transiciones en varios aspectos como lo son:

- El incremento en la plantilla de personal; lo que provocó la necesidad de hacer varios cambios en la organización y sus recursos todo esto para garantizar que la empresa en un futuro crezca de forma consolidada y segura.
- Creación y fusión de algunos departamentos de forma extraoficial sin haber establecido antes las funciones de cada uno.

Justificación.

La sociedad integrada por el M.V.Z Jorge Sandoval y el Ing. Francisco Nájera el pasado 30 de julio reunieron a todos los colaboradores para dar a conocer el inicio del proceso de certificación en TIF, teniendo como meta el mes de marzo del próximo año y así poder comenzar a exportar, a partir de ahí surgieron varios movimientos en la plantilla del personal operativo y puestos administrativos comenzando con el nombramiento de Héctor Calvillo Marmolejo como nuevo Gerente general.

El proyecto se origina por necesidad de actualizar las jerarquías dentro de cada departamento y de manera general en toda la empresa, debido al crecimiento que se ha tenido actualmente en la plantilla de personal además de cambios en la distribución en la planta, es inevitable no hacer cambios en todas las áreas, otra razón, es no contar con un organigrama oficial en la página de la empresa.

Con estos cambios ahora hay mucha desorientación, los trabajadores no identifican claramente a la persona con quien deben dirigirse, el puesto que desempeña y cuales actividades están a su cargo.

En el nuevo organigrama se presentará de manera gráfica la decisión final sobre la reestructuración jerárquica de forma clara, objetiva y directa, se pretende que cada trabajador reconozca la posición con respecto a sus jefes directos para agilizar la comunicación interna, el flujo de trabajo y de igual manera agilizar los procesos, además de que reconozcan la posición que tienen en la empresa, y con la actualización de los perfiles de puesto tener claras las funciones de su puesto, detectar necesidades de capacitación asimismo estar al tanto de la autoridad que se tiene para la toma de ciertas decisiones.

Objetivos.

Objetivo general:

Elaborar una propuesta de rediseño organizacional en Empacadora de Carnes San Francisco con el objeto de que los trabajadores reconozcan las líneas de mando, los niveles jerárquicos y la posición de los puestos.

Objetivos específicos:

- Describir el estado y funcionamiento de la actual estructura organizativa de la Empacadora de Carnes San Francisco
- Efectuar la reestructuración organizacional de la Empacadora en base al tipo de departamentalización, que mejor se ajuste acorde a las necesidades de la empresa.
- Establecer funciones de cada puesto y el número adecuado de los mismos a fin de desarrollar sus objetivos organizacionales.

Marco Teórico.

Organización empresarial:

Con la organización se debe lograr un uso más efectivo de los factores de la producción, que lo que se alcanza a nivel individual. Es una suma de esfuerzos y trabaja en equipo permitiendo alcanzar el desarrollo más fácilmente. (zonaeconómica 2018).

Las organizaciones disponen de una determinada estructura jerárquica y de puestos ordenados en unidades.

Las organizaciones son dinámicas ya que crecen, cambian, se reproducen, deterioran, progresan y a veces mueren, son además conflictivas debido a que el establecimiento y búsqueda de sus objetivos implica la oposición, negación e imposición entre los intereses de sus diversos miembros, por lo que los objetivos de la organización no son estáticos ni necesariamente se llevan a cabo de la manera en que han sido formulados formalmente, ya que en realidad pueden desviarse reflejando los intereses de quienes tengan el control. (Dávila 2004).

Las organizaciones según Martínez (2013) necesitan tener cambios cuando es el momento, no cuando la organización ya está a punto de colapsar, es por lo que uno de los eventos que se tienen que realizar en el inicio del cambio es en la reestructuración de su organigrama el cual refleja la estructura oficial de la organización, donde a través de departamentos que siguen a la dirección general permitirá el mejoramiento de las relaciones jerárquicas y funcionales.

Según Inmaculada Pavía Sánchez (2014). En el desempeño de la actividad empresarial se realizan muchas labores que han pasado a ser de ámbitos específicos de conocimientos que se entienden también como funciones empresariales.

Jerárquicamente, se pueden clasificar dichas funciones de la siguiente manera:

- Precisar los objetivos, los recursos y la organización de la empresa a corto, medio y largo plazo.
- Gestión de la contabilidad y las finanzas de la empresa.
- Comercialización e investigación de mercados.

- Diseño del producto, así como su elaboración.
- Selección del personal y gestión de los recursos humanos.
- Control de toda la documentación de la empresa.

Cada empresa establece una manera distinta de realizar dichas acciones, una empresa grande tendrá un departamento para gestionar cada función y, por otra parte, en la empresa pequeña, una sola persona puede encargarse de varias funciones.

Según Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos (2004). El organigrama es una "representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación".

Tipo de organigrama vertical:

Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo. (Iván Thomson 2006).

La organización formal es la determinación de los estándares de interrelación entre los órganos o cargos, definidos por las normas, directrices y reglamentos de la organización para lograr los objetivos.

Características básicas de la organización formal:

- Consta de escalas jerárquicas o niveles funcionales establecidos en el organigrama.
- Es racional.
- Es característica de la teoría clásica de la administración.
- Según Taylor, defensor de este tipo de organización, esta debe basarse en la división del trabajo y, por consiguiente, en la especialización del obrero, lo que busca una organización funcional súper especializada.
- Presenta una clara distribución de la autoridad y de la responsabilidad. (Delaray Minsal 2007)

¿Qué es FODA?

Es el estudio de la situación de una empresa u organización, a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, tal como indican las siglas de la palabra.

La técnica FODA fue propuesta por el consultor de gestión Albert S. Humphrey, en los años 70 debido a una investigación del Instituto de Investigaciones de Stanford que tenía como objetivo revelar la falla de la organización corporativa. (Significados.com 2017)

Uno de los aspectos fundamentales de la planeación estratégica lo constituye el análisis situacional, también conocido como análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), el cual posibilita la recopilación y uso de datos que permiten conocer el perfil de operación de una empresa en un momento dado y, a partir de ello, establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e implantación de estrategias tendientes a mejorar la competitividad de una organización. José Luis Ramírez Rojas (2012).

¿Qué es la investigación empírica?

La palabra empírica significa información obtenida por medio experiencia, observación o los experimentos. El tema central en el método científico es que todo aporte debe ser empírico, lo que significa que es basado en la evidencia. Un tipo de evaluación empírica son las encuestas, son estudios retrospectivos cuya intención es documentar relaciones y resultados, siendo una de las herramientas más útiles para recabar un buen número de datos que posteriormente serán analizados. (Explorable.com 2009).

Procedimiento y descripción de las actividades realizadas.

- Realizar análisis estructural actual de la empresa:

En el organigrama anterior (ilustración 1) fue hecho para un total de 64 personas un número algo inferior a la cantidad de personas que están laborando actualmente en la planta, pues la plantilla ha tenido un aumento de 47 personas hasta el momento y aún están en planes de contratación pues el área de empaque se encuentra en proceso de expansión.

DEPARTAMENTO	CANTIDAD DE PERSONAL
ADMINISTRACIÓN	12
ADP	7
CEDIS	23
ALMACEN	8
EMBUTIDOS	14
EMPAQUE	12
MANTECAS	9
Frituras	11
REFINADO	3
MITO	8
VIGILANCIA	4
TOTAL	111

Ilustración 2

También se realizó un análisis FODA sólo con datos internos mismos que están conformados por dos factores, por lo que únicamente se obtuvieron datos de fortalezas y debilidades de todas las áreas funcionales que debe tener una empresa para detectar fortalezas y debilidades de Empacadora.

- Identificar oportunidades de mejora a fin de beneficiar la estructura nueva de la empresa:

Empacadora de carnes San Francisco quiere tener una mejor comunicación y organización en cada departamento, así que se visitó cada uno de los departamentos en la planta incluyendo los de producción para tener un panorama más amplio y detectar de

mejor manera las relaciones entre cada una de las áreas; se entrevistó personalmente en las áreas de mayor peso sobre las actividades que se llevan a cabo actualmente, actividades que han cambiado, y quienes están a su cargo.

En base a la información recolectada de manera empírica y también tomando en cuenta lo observado durante la estancia en la empacadora, se trazó de manera visual un pequeño borrador de cómo es la interacción entre departamentos.

- Editar y modificar las líneas de mando y las descripciones de los puestos:

Se revisaron detalladamente las descripciones de cada uno de los puestos para corroborar que aún es acertada su función y así poder determinar el perfil del trabajador idóneo, ya se contaba con algunas descripciones de puestos y se tomaron como base para actualizar o eliminar actividades, la mayoría de los nombres de los puestos del organigrama anterior se cambiaron al igual que sus descripciones.

Gracias a la investigación basada en Taylor se llegó a la conclusión de que es mucha la carga de trabajo y responsabilidades hacia algunas personas, puesto que Taylor nos menciona que es mejor para la empresa tener personas especializadas en cierta actividad, por ello son necesarios 3 puestos nuevos (gerente administrativo, gerente de producción y supervisor de empaque); al incorporar estos nuevos puestos es necesario hacer modificaciones en las líneas de mando y descripciones de puestos. Se diseñó un borrador de la nueva estructura.

Para actualizar las descripciones de puestos, se apoyó en algunas descripciones con las que ya se contaba tomándolas como base, el libro 120 descripciones de puestos materiales de alta calidad en Recursos Humanos de los autores Johnny Tarcica y Max Gonzales, y para tener un trabajo completo se acudió a varias asesorías con el Consultor Gerardo Pozo Vázquez quien brindó los toques finales para complementar el trabajo.

- Hacer una confronta del organigrama viejo con el nuevo:

Se examinaron detalladamente ambos organigramas para reconocer diferencias y semejanzas de tal manera que se pudo retroalimentar sobre ambos; las semejanzas entre ambos son casi nulas puesto que son muy pocos los puestos que quedan con el mismo nombramiento y posición jerárquica, de igual forma se notó la diferencia en la posición del organigrama pues con tanto crecimiento en lo nuevos puestos es fácil de entender las jerarquías con un organigrama tipo vertical.

- Determinar equipos de trabajo, definir departamentalización e interconexión de roles:

Se realizó la selección de las personas que integrarán cada equipo, se hizo teniendo en cuenta su conocimiento, su experiencia y su potencial, el tipo de actividad que desempeña; se determinó el tamaño del departamento y los roles que cada uno desempeñará dentro de dicha estructura.

- Aterrizar propuesta nueva de manera gráfica:

Se preparará un gráfico en dónde se plasme la idea final de la nueva estructura de la empresa apoyados de algún software. Aún se está trabajando en esta parte puesto que se está trabajando mediante un cronograma de actividades y esta actividad termina para mediados de diciembre.

- Junta con la Gerencia para aprobación:

La fecha y hora programadas para convocar una reunión con los socios de la empresa en conjunto con la gerencia están agendadas para principios de enero, ya que todo el mes de diciembre es temporada alta para la empresa, en la junta se presentará la propuesta final y procederá a aclarar dudas hasta conseguir su aprobación.

- Difundir la nueva estructura:

Se colocará el nuevo organigrama en un lugar estratégico para darlo a conocer al personal, se llevarán a cabo capacitaciones para que cada trabajador conozca sus responsabilidades y limitantes.

Cronograma de actividades

Actividades	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene
Realizar análisis estructural actual de la empresa	■					
Identificar oportunidades de mejora a fin de beneficiar la estructura nueva de la empresa		■				
Editar y modificar las líneas de mando y las descripciones de los puestos			■			
Trabajar en una propuesta grafica de la nueva estructura de la empresa				■		
Hacer una confronta del organigrama viejo con el nuevo				■		
Determinar equipos de trabajo, definir departamentalización e interconexión de roles					■	
Aterrizar propuesta nueva de manera gráfica					■	
Junta con la Gerencia para aprobación						■
Difundir la nueva estructura						■

Resultados.

Objetivo propuesto:

- Describir el estado y funcionamiento de la actual estructura organizativa de la Empacadora de Carnes San Francisco.

Resultados:

1. Se conoce el total de personas que actualmente laboran en la empresa (tabla 1) y por ende se sabe que tanto ha crecido la plantilla de personal teniendo como base el organigrama anterior:

Con estos datos sabemos que hubo un aumento de 47 personas en la plantilla.

Tabla 1

ANTES 64 PERSONAS	AHORA 111 PERSONAS
------------------------------------	-------------------------------------

2. Fortalezas y debilidades de Empacadora por área funcional (tabla 2 a la 5):

Tabla 2

ADMINISTRACIÓN	FORTALEZA	DEBILIDAD
Estructura Organizacional		Organigrama
		descripción de puestos por escrito
		responsabilidades claramente asignadas
Planeación Estratégica	misión por escrito	definición de misión
	misión conocida por el personal	definición de visión
	visión por escrito	objetivos y metas generales
	conocida por el personal	participación en la definición de planeación

	objetivos aceptados por todos	
	filosofía y valores	
	Empresario con experiencia y capacitación adecuada.	
Toma de decisiones		sistema para la toma de decisiones
		facilidad en toma de decisiones por canales de comunicación
		facilidad en toma de decisiones por controles establecidos
Políticas y Procedimientos	medios para evaluar el desempeño por área	políticas claras
		procedimientos claros
		escritos y explicados con claridad
		actualización de procedimientos escritos
		comparación de resultados de evaluación a través de un reporte

Tabla 3

RECURSOS HUMANOS	FORTALEZA	DEBILIDAD
Administración del área	establecen objetivos del área	
	establecen metas del área	
	establecen políticas del área	
Planeación de personal	determinan la gente requerida	
	establecen el bienestar del trabajador	
	evalúan al trabajador	
Reclutamiento y selección	perfiles de personal por escrito	capacitación adecuada a las necesidades
	entrevista a los solicitantes por una persona especializada	políticas para el reclutamiento de personal
		comprueban las referencias

		proceso eficaz y eficiente en reclutamiento
		proceso eficaz y eficiente en selección
		proceso eficaz y eficiente en inducción
Contratación	formalizan relación obrero-patrón mediante contrato	
	obligaciones y derechos establecidas en el contrato	
	sueldo y prestaciones establecidas en el contrato	
Capacitación		programas de capacitación permanente
		definir necesidades de capacitación
		evaluar resultados de capacitación
Permanencia	rotación del personal correspondiente a la del sector	
	condiciones de trabajo adecuadas	
Situación laboral	clima laboral favorable	relación con sindicato

PRODUCCIÓN	FORTALEZA	DEBILIDAD
Administración del área	políticas del área	objetivos del área
		metas del área
Planeación del área	determina donde se va a producir	
	determina cuanto se va a producir	
	determina el tamaño del proyecto	
	determina sus necesidades de materia prima e insumos	
Costos		Conoce los costos directos e indirectos de producción
		Cuenta con un sistema de costos
		Obtiene sus materias primas fácilmente
		Compara cotizaciones de proveedores antes de comprar
		Está integrado el proceso de producción
Inventarios	sistema de inventarios	flujo lógico en almacén
	Cuenta con almacén de m. prima, producción en proceso y art. Terminado	
	La rotación de inventarios es adecuada a su sector	
Distribución de planta	planta localizada en zona industrial	flujo lógico en producción
	servicios e infraestructura necesarios	se identifican claramente las líneas de producción
Maquinaria y equipo	antigüedad del equipo razonable en función su actividad	Mantenimiento
	capacidad utilizada de la maquinaria y equipo es superior al 50%	
Sistemas de producción	cuanta con departamento que determina la producción	manuales de operación
		proceso de producción automatizado
		sistema de producción automatizado

Tecnología	tecnología adecuada para su actividad	tecnología competitiva a nivel local, regional, nacional
	tecnología propia	información sobre nuevos equipos y procesos
	tecnología correspondiente a la empleada en el sector	
	tecnología correspondiente a la empleada por la competencia	
Calidad	producto confiable y funcional	Utiliza información estadística para mejorar la calidad
	nivel de devoluciones y quejas está en límites razonables	especificaciones de calidad del producto por escrito
	registra las fallas que ocurren en las etapas del proceso productivo	Cuida la calidad desde la selección de proveedores
		especificaciones de calidad de la materia prima por escrito
		certificaciones de calidad oficiales
		Existe alguna norma para su producto y la cumple
Control ambiental		Cuenta con los permisos de las instituciones correspondientes
		Cuenta con los equipos y/o procesos necesarios para controlar la contaminación

Tabla 4

MERCADO	FORTALEZA	DEBILIDAD
Administración del área	establecen objetivos del área	
	establecen metas del área	
	establecen políticas del área	
Planeación del área	determina que va a vender	
	determina donde se va a vender	
	determina cuanto se va a vender	
	determina a qué precio se va a vender	
Comportamiento de las ventas	establece objetivo de ventas	
	incremento real en ventas los últimos 2 años	

	conocimiento de las causas de variación en venta	
Cliente	Cliente bien definido	
	conocimiento del porque prefieren el producto	
	conocimiento de los hábitos de compra	
	registros de clientes	
	potencial del segmento de mercado	
Competencia	Conocen a su competencia	producto superior en precio
	Conocen, registran precios y descuentos de la competencia	producto superior en calidad
	El producto compite local, regional y nacionalmente	canal de distribución de la empresa
	Toman en cuenta otros canales de distribución con base a costos, ventajas y desventajas.	
Estrategia de mercado	políticas de venta	
	estrategia de venta	
	los pronósticos de venta son en base al comportamiento del producto en el mercado	
	pueden ampliar su gama de productos	
	conocen su participación en el mercado	

Tabla 5

3. Actual interacción entre departamentos de manera visual (ilustración 3)

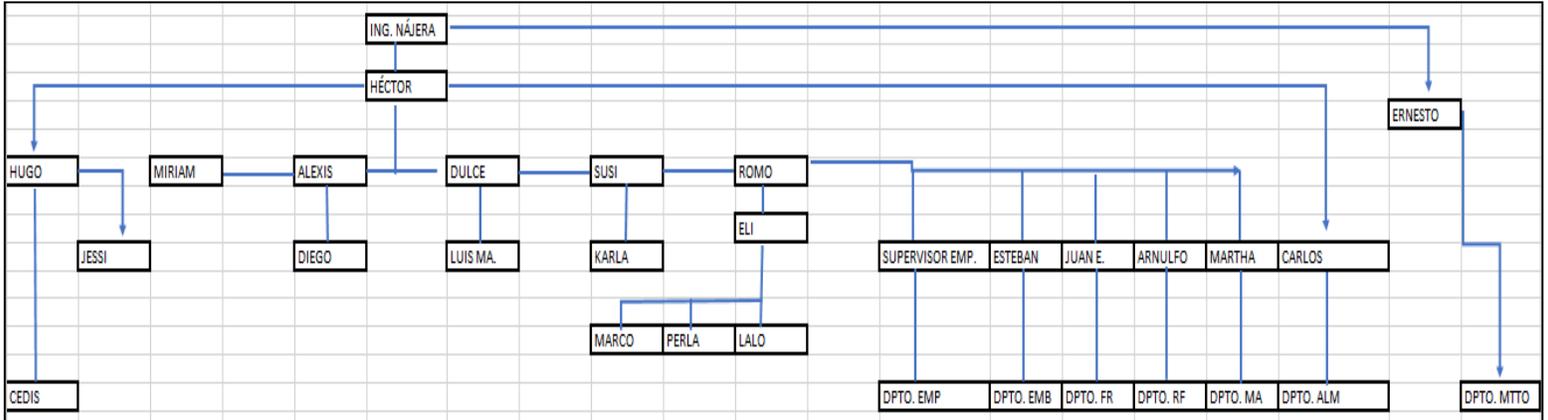


Ilustración 3

De igual manera se hizo por departamento.

Capital Humano (ilustración 4):



Ilustración 4

Comercialización y mercadotecnia (ilustración 5):

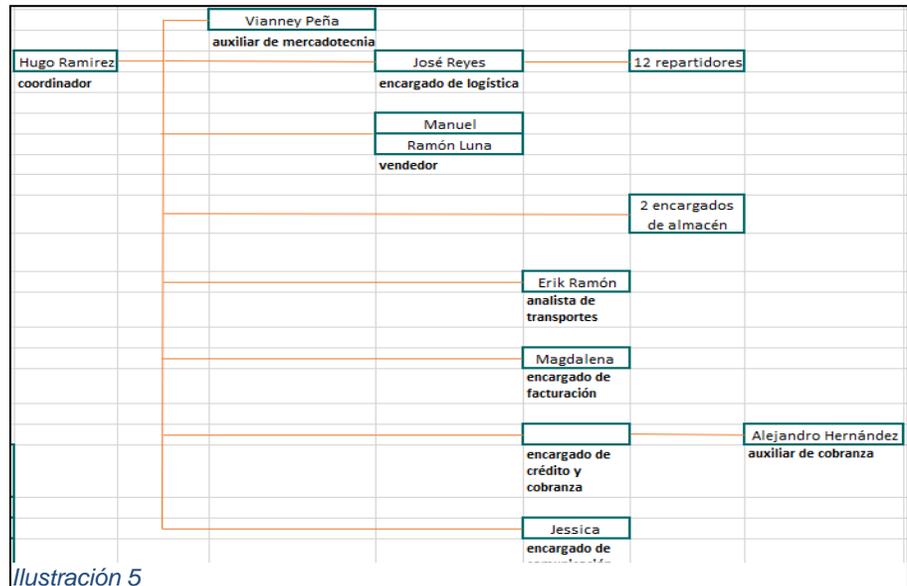


Ilustración 5

Contabilidad (ilustración 6):



Ilustración 6

Tesorería (ilustración 7):



Ilustración 7

Aseguramiento y control de la calidad (ilustración 8):

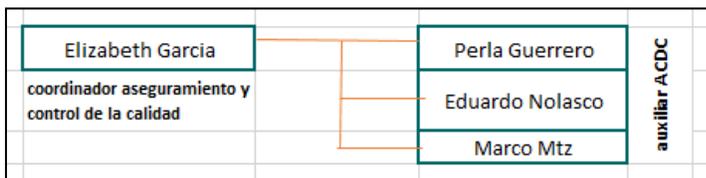


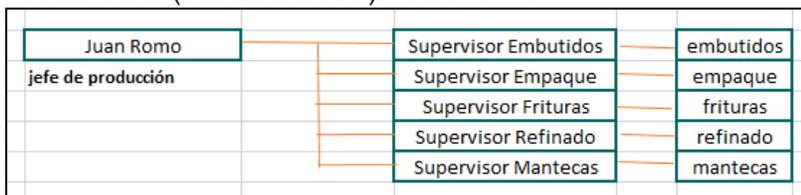
Ilustración 8

Coordinación de mantenimiento y proyectos especiales (ilustración 9):



Ilustración 9

Producción (ilustración 10): *Ilustración 10*



Administración:

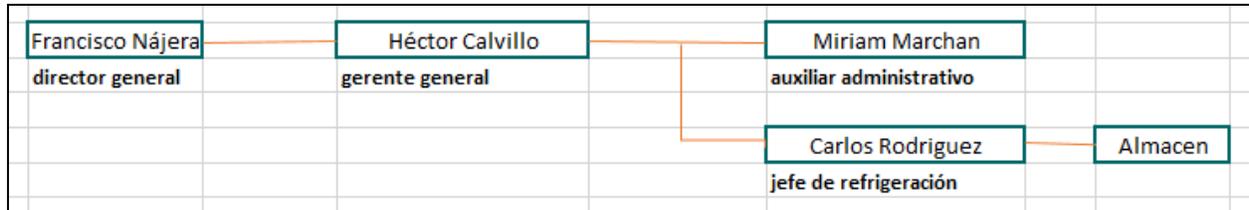


Ilustración 11

Objetivo propuesto:

- Establecer funciones de cada puesto y el número adecuado de los mismos a fin de desarrollar sus objetivos organizacionales.

Resultados:

1. Borrador de organigrama:
[BORRADORORGANIGRA.xlsx](#)
2. Perfiles de puesto:
 - Dirección
[DIRECCIÓN\DIRECTOR GNRAL.docx](#)
[DIRECCIÓN\GERENTE GENERAL.docx](#)
[DIRECCIÓN\GERENTE DE CAPITAL HUMANO.docx](#)
[DIRECCIÓN\AUXILIAR CH.docx](#)
[DIRECCIÓN\RECEPCIONISTA.docx](#)
 - Comercialización y mercadotecnia:
[ORG CEDIS\GERENTE COMERC.docx](#)
[ORG CEDIS\COORCEDIS.docx](#)
[ORG CEDIS\VENDEDORCED.docx](#)
[ORG CEDIS\ANALISTA DE TRANSPORTES.docx](#)
[ORG CEDIS\AUX MERCA.docx](#)
[ORG CEDIS\COMUNICACION INTERNA.docx](#)

[ORG CEDIS\ALMACENISTA.docx](#)

[ORG CEDIS\REPARTIDOR.docx](#)

[ORG CEDIS\PROMOTOR DE VENTAS.docx](#)

▪ Administración:

[ORGADMON\GADMINISTRATIVO.docx](#)

[ORGADMON\JEFE DE TESORERIA.docx](#)

[ORGADMON\JEFE DE CONTABILIDAD.docx](#)

[ORGADMON\ENCARGADO DE CRÉDITO Y COBRANZA.docx](#)

[ORGADMON\ENCARGADO DE FACTURACIÓN.docx](#)

[ORGADMON\AUXILIAR DE CONTABILIDAD.docx](#)

[ORGADMON\AUXILIAR DE FINANZAS.docx](#)

[ORGADMON\AUXILIAR DE CONTABILIDAD.docx](#)

▪ Producción:

[PRODUCCIÓN\GERENTE DE PRODUCCIÓN.docx](#)

[PRODUCCIÓN\JEFE DE MANTENIMIENTO.docx](#)

[PRODUCCIÓN\JEFE CALIDAD.docx](#)

[PRODUCCIÓN\JEFE DE REFRIGERACIÓN.docx](#)

[PRODUCCIÓN\JEFE ALMACÉN DE SECOS.docx](#)

[PRODUCCIÓN\JEFE DE PRODUCCIÓN.docx](#)

[PRODUCCIÓN\AUX CALIDAD.docx](#)

[PRODUCCIÓN\AUX PLANEACION Y CONTROL.docx](#)

[PRODUCCIÓN\SUPERVISOR EMPAQUE.docx](#)

[PRODUCCIÓN\SUPERVISOREMBUTIDOS.docx](#)

[PRODUCCIÓN\SUPERVISOR FRITURAS.docx](#)

[PRODUCCIÓN\SUPERVISOR MANTECAS.docx](#)

[PRODUCCIÓN\SUPERVISOR REFINADO.docx](#)

[PRODUCCIÓN\AUX DE ALMACÉN EN INVENTARIOS.docx](#)

[PRODUCCIÓN\ALMACENISTA SATEX.docx](#)

[PRODUCCIÓN\AUX DE ALMACÉN SECOS.docx](#)

[PRODUCCIÓN\AUXILIAR MTTO.docx](#)

[PRODUCCIÓN\LIMPIEZA.docx](#)

[PRODUCCIÓN/AUX EMPAQUE.docx](#)

[PRODUCCIÓN/AUX EMBUTIDOS.docx](#)

[PRODUCCIÓN/AUX FRITURAS.docx](#)

[PRODUCCIÓN/AUX MANTECAS.docx](#)

Conclusiones.

Para que una empresa tenga mayores posibilidades de ser altamente competitiva debe lograr entender los cambios y tendencias que se originan en este nuevo mundo globalizado, y una vez comprendido esto proceder al desarrollo de la capacidad de gestión y creatividad para ubicarse así en el camino hacia el éxito. Empacadora de Carnes San Francisco está en una etapa de cambio que inicialmente parecerá un desorden, pero conforme pase el tiempo se logrará llegar a la especialización en cada departamento con una sinergia en pro de los objetivos.

Las descripciones de puestos y sus competencias son únicas para cada empresa pues están basadas en la misión, visión y políticas de la empresa. La creación del perfil de puestos es una tarea necesaria pero bastante pesada al dedicarle tanto tiempo y esfuerzo. Es importante establecer qué tipo de personas se necesitan pues la empresa puede disponer de los sistemas necesarios para el logro de sus objetivos, pero si el personal no está comprometido ni preparado definitivamente la empresa va a entrar en problemas.

Para lograr el éxito en la aplicación de un rediseño organizacional se debe realizar un análisis periódico de la estructura y de los procesos en general, delegar autoridad, escoger a las personas idóneas, mantener abiertas las líneas de información, innovación en los procesos, análisis y búsqueda de talentos y siempre contar con una administración participativa.

Competencias desarrolladas y/o aplicadas.

1. Desarrollé mi capacidad de aprendizaje de modo empírico.
2. Apliqué habilidades de trabajo en equipo y cooperación.
3. Adquirí un nuevo panorama de lo que es la responsabilidad laboral.
4. Desarrollé flexibilidad y capacidad de adaptación a nuevos entornos.
5. Aprendí nuevas técnicas para la solución de problemas en relación con el departamento de capital humano.
6. Diseñé distintas gráficas para un mejor análisis de los resultados obtenidos mediante el manejo de herramientas informáticas.
7. Apliqué métodos cuantitativos y cualitativos en el análisis e interpretación de datos.
8. Utilicé las nuevas tecnologías de información y comunicación en la organización, para optimizar los procesos y la eficaz toma de decisiones.
9. Promoví el desarrollo del capital humano, para la realización de los objetivos organizacionales.

Fuentes de información.

- Inmaculada Pavía Sánchez. (2014). *Organización empresarial y de recursos humanos*. Antequera Málaga: IC Editorial.
- Johnny Tarcica, Max Gonzalez (2013). 120 descripciones de puestos. Editorial Bookbaby.
- Ferrel O.C., Hirt Geoffrey, Ramos Leticia, Adriaenséns Marianela y Flores Miguel Angel (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*, Cuarta Edición. México: Mc Graw Hill/ Interamericana de México
- Pesantes Sanjinez, A. R. (2015) Análisis de los organigramas como representaciones gráficas que guían y ejecutan los cambios jerárquicos dentro de una organización. (Examen Complexivo) UTMACH, Unidad Académica de Ciencias Empresariales, Machala, Ecuador.
- Yelniel, M. A. (2013). Propuesta del Sistema de Acciones para la implementación de la Auditoria con informática. (E. D. CUBA, Ed.) *Revista de arquitectura e ingeniería*, 7(2), 1-13.
- Licón, L. (2012). Implementación del sistema de gestión "Moderniza" en la empresa Ticket Center. *Revista mexicana de agronegocios*, 16(30), 861-871.
- Zonaeconomica. (2018). La Organización Empresarial. Recuperado el 15 de agosto de 2018, de <https://www.zonaeconomica.com/organizacion-empresarial-0>
- José Luis Ramírez Rojas (2012). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas.
- Recuperado el 17 de agosto de 2018, de: <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Significados.com (2017). FODA. Recuperado el 17 de agosto de 2018, de: <https://www.significados.com/foda/>
- Delaray Minsal (2007). Organización funcional, matricial... En busca de una estructura adecuada para la organización. Recuperado el 21 de agosto de 2018, de: <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v16n4/aci101007.pdf>
- Explorable.com (2009). Investigación Empírica. Recuperado el 05 de septiembre de 2018, de: <https://explorable.com/es/investigacion-empirica>

✚ Iván Thompson. (2006). Tipos de organigramas. Recuperado el 30 de noviembre de 2018, de: <https://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

Anexos.

Renuncia de derechos de autor:

Por medio de la presente certifico que los contenidos desarrollados en este proyecto son de absoluta propiedad y responsabilidad de María Fernanda Martínez de la Cruz con número de control 141050016.

Tema: “Elaboración e Implementación de propuesta de Rediseño Organizacional en Empacadora de Carnes San Francisco S.A de C.V”

Derechos que renuncio a favor de la Empacadora de Carnes San Francisco S.A de C.V, para que haga uso como a bien tenga.

María Fernanda Martínez de la Cruz con número de control 141050016.