

UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“INFLUENCIA DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN LA MEJORA
DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE ABASTECIMIENTO DE LA
EMPRESA “SAN PEDRO” E.I.R.L.”**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR EL BACHILLER

VÁSQUEZ ROBLES, OLGA MIRIAM

**Villa El Salvador
2015**

A la mejor guía que tuve durante toda mi vida, pues guío mis pasos, y aunque vivimos muchas situaciones adversas, jamás dejo de darme la mano hasta que pude correr por mí misma, hoy los años han pasado y soy yo quien la toma de la mano y seguimos corriendo juntos como un equipo, como el brazo derecho e izquierdo, como lo que siempre hemos sido madre e hija.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a todas las personas que han podido colaborar con la elaboración del presente trabajo que es un paso importante para mí, y el inicio a una nueva etapa personal y profesional.

Quiero expresar mi enorme agradecimiento y reconocimiento a los docentes de mi alma mater ya que durante todo este tiempo me brindaron conocimiento y asesoría que ayudaron a mi crecimiento profesional., por haberme permitido culminar con éxito la presente investigación para obtener el Título de Licenciada en Administración de Empresas.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	vi
CAPÍTULO I	8
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.	8
1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
1.3 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.	11
1.3.1 Conceptual.-	11
1.3.2 Espacial.-.....	11
1.3.3 Temporal	11
1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	12
1.4.1 Problema principal.....	12
1.4.2 Problema Específico.....	12
1.5 OBJETIVOS.	12
1.5.1 Objetivo general.	12
1.5.2 Objetivos Específicos	12
CAPÍTULO II:	14
MARCO TEÓRICO	14
2.1 ANTECEDENTES.....	14
2.1.1 Internacionales.	14
2.1.2 Nacionales.....	17
2.2 BASES TEÓRICAS.	18
2.2.1 Administración.	18
2.2.2 Gestión Organizacional:	19
2.2.3 Proceso del Área de Abastecimiento	44
2.3 MARCO CONCEPTUAL.....	53
CAPITULO III	55
DISEÑO DEL MODELO	55
3.1 ANÁLISIS	55
3.1.1 Generalidades de la Empresa	55

3.2	CONSTRUCCIÓN DE MODELO	61
3.2.1	Propuesta de Mejora Continua	63
3.3	CONSOLIDACIÓN DE RESULTADOS.....	68
3.3.1	Recolección de la información	68
3.3.2	Resultados del análisis	69
3.3.3	Matriz de Consistencia	72
	CONCLUSIONES	74
	RECOMENDACIONES	75
	BIBLIOGRAFÍA	76
	ANEXOS	77

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación lleva por título “Influencia de la Gestión Organizacional en el proceso del área de abastecimiento de la empresa SAN PEDRO E.I.R.L.”, nuestro objetivo es analizar, comprender y explicar de forma ordenada la relación existente entre la gestión y el proceso de abastecimiento que impera en la organización mencionada.

La gestión organizacional es una herramienta que influye en la administración; es una herramienta que ayuda al desarrollo y crecimiento, en función de lo que perciben y experimentan los miembros de la misma, es por ello que hoy en día es muy importante diagnosticarlo, ya que nos ayudará a conocer la manera en cómo debemos de prepararnos frente a determinadas situaciones y la forma que influirá en la obtención de resultados favorables para la organización.

La gestión Organizacional influye notablemente en la eficiencia y procesos de una organización, por esta razón consideramos de suma importancia llevar a cabo un estudio destinado a comprobar y detectar el impacto que tienen las variables internas y externas de la empresa sobre el comportamiento de los trabajadores.

El manejo de una organización muchas veces está determinado por la estrategia, eficiencia y eficacia que demuestra la parte más alta de la estructura organizacional que se ejerce en la empresa, ya que éste guiará a toda la organización hacia el éxito o fracaso, y los resultados esperados en las diversas áreas de la organización.

Por lo cual el proceso de la administración es una teoría que debe ser utilizada por la organización para poder establecer la dirección, influir y alinear a los demás hacia un mismo fin, motivándolos y haciéndolos responsables por su desempeño, esto se llevará cabo en un marco de estrecha confianza y entendimiento entre las partes, en el cual es imprescindible que la relación

funcione correctamente, la comunicación fluya de forma rápida, clara y sobre todo de mutuo acuerdo.

Es por lo expuesto anteriormente que en el presente trabajo tenemos como objetivo determinar las herramientas de la gestión que impere en el Área de Abastecimiento de la Empresa SAN PEDRO EIRL, la percepción que tienen quienes forman parte de la estructura organizacional; implementando mejoras que se podrían realizar para tener un buen sistema de Abastecimiento.

La estructura que hemos seguido en este proyecto de investigación se compone de 5 capítulos. El primer capítulo comprende el planteamiento del problema, el segundo capítulo el desarrollo del marco teórico, el tercer capítulo corresponde al desarrollo del diseño de solución del caso y el cuarto y quinto capítulo comprenden las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.

El trabajo es el medio de desarrollo personal, familiar, social y económico de las naciones; la formación de negocios y empresa genera oportunidades en el cual se desenvuelvan las personas generando beneficios para ellos y sus familias, haciendo de su vida más cómoda y satisfactoria.

La empresa SAN PEDRO EIRL es una empresa dedicada a la venta por mayor y menor de insumos para el acabado de infraestructuras de los bienes inmobiliarios, teniendo en la actualidad 16 locales distribuidos en lima metropolitana.

Durante el periodo de los años 2000, están tiendas empezaron a sufrir decadencias en su sistema de abastecimiento que surgen a partir de una mala gestión organizacional; lo que ocasiono que la empresa no estableciera sus herramienta de gestión y sus manuales de organización; dándose que al contratar a sus empleados no tenían un manual firme y fijo que estableciera cuáles son sus deberes y obligaciones en cuanto a su trabajo a realizar, estableciendo una primordial que era el inventario de su almacén ya que ello es el elemento clave de la empresa. El sistema de abastecimiento hace que la empresa sea más eficiente y con ello la atención a sus clientes sea la más eficaz cumpliendo sus expectativas y sus necesidades.

Por gestión organizacional podemos definirlo como la percepción para que un grupo humano de personas sepan el cómo generar soluciones e inclusiones que influyen en el éxito de la empresa.

En la actualidad los estudios del sistema de abastecimiento en las empresas, se están posicionando en el mercado porque es un activo fluctuante dentro de las mismas que generan las ganancias y utilidad de las empresas que a la vez, una solvencia para los trabajadores, hoy en día es una herramienta fundamental para efectuar planes sistemáticos y estructurados de trabajo, ya que para las empresas resulta importante conocer el estado de sus inversión que en este caso está en las mercadería de su almacén.

En toda organización hay problemas que van desde las el nivel operativo hasta el nivel gerencial pero estableciendo herramientas de gestión, desde los principios de la administración, hasta las estrategias que influyan en el desempeño y desarrollo del sistema de abastecimiento como el Just in Time, Supply Chain Management, entre otros.

El problema principal era que no se sabía a ciencia cierta quién era el culpable de tener los indicadores de mercadería en rojo, en vista que se medía la productividad por tienda, es decir, toda se media de acuerdo a las ventas.

Es por todo lo expuesto anteriormente que se plantea el desarrollo de un modelo permita ver la evolución del desempeño de cada trabajador, medido en indicadores cuantitativos, captación de clientes nuevos, crecimiento de clientes, tasa de rentabilidad y mora medida en saldo de cartera.

1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

Se escogió este tema de estudio para nuestro trabajo de tesis debido a la necesidad de la organización plasmada en su visión y misión de lograr la mejora continua de los servicios de alta calidad y de atención a los recursos humanos clave para el logro de este propósito.

Cabe también mencionar que si la organización no cuenta con un excelente proceso en el área de abastecimiento, no proporcionará un servicio de calidad y la imagen de la institución se verá afectada.

Mediante este modelo se busca generar que las organizaciones creen y causan un gran impacto en el sistema de abastecimiento que esta influencia y

planteamiento genere una gran diferencia se tendrá razones fuertes para impulsar sus planes de trabajo cada cierto tiempo, se podría crear conciencia en la administración de la empresa sobre lo importante que son los procesos administrativos como una de las herramientas de la gestión organizacional. Y con ello el mejoramiento en diferentes áreas de la empresa.

La presente investigación se consideró de gran relevancia porque permitió obtener información de los factores que influyen en el deterioro de la gestión organizacional y a la vez sugerir medidas que conlleven a la solución de la problemática existente, razón por lo que se consideró importante la elaboración de un Modelo que contribuya a lograr un mejor

Con el presente estudio se beneficiará a los sectores siguientes:

- **La Empresa;** cumplir con la misión y objetivos propuestos para lograr alcanzar la visión.
- **Área de Abastecimiento;** proporcionándoles una herramienta administrativa que les permita conocer los diferentes factores que influyen en la Gestión Organizacional y sus posibles soluciones.
- **Personal Operativo:** Contar con un documento que les facilite poner en práctica estrategias para lograr un mejor clima organizacional logrando una mejor armonía y coordinación en el logro de los objetivos.
- **Al Cliente:** obtener servicios de calidad que vayan más allá de sus expectativas.
- **La Universidad:** Aumentar su volumen bibliotecario en beneficio de los usuarios.

1.3 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

1.3.1 Conceptual.-

1.3.1.1 La Alta Dirección:

Es el órgano de la empresa que nos podrá ayudar a buscar métodos o conferencias que ayuden al estímulo de los trabajadores para un mejor desempeño.¹

1.3.1.2 Área de Recursos Humanos.

Como ente encargado del personal de la empresa podría ayudar a entablar su rol de funciones para que lo puedan cumplir al pie de la letra estableciendo siempre los principios y cultura de la organización.

1.3.1.3 Área de Finanzas.

Crear pequeños talleres para la enseñanza sobre la correcta elaboración de un informe de inventario, y su importancia dentro de la mejora de la empresa.

1.3.2 Espacial.-

El desarrollo de la investigación se llevó a cabo dentro de la provincia de Lima en donde se encuentren los puntos de la empresa.

1.3.3 Temporal

Tiene una marco de tiempo del 1 año, a continuación daremos a conocer aspectos que intervendrán de manera positiva dentro del desarrollo y mejora de las tiendas de servicio.

¹La 23.ª edición de Diccionario de la lengua española (DRAE) publicado el 2014.

1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

1.4.1 Problema principal.

- ¿De qué manera influye la gestión organizacional en la mejora de los procesos en el área de abastecimiento de las tiendas de la empresa San Pedro EIRL?

1.4.2 Problema Específico

- ¿De qué manera el desarrollo de un modelo de gestión organizacional influye en la mejora de los procesos en el área de abastecimiento de las tiendas de la empresa San Pedro EIRL?
- ¿De qué manera las herramientas de gestión empresarial influyen en el desempeño de un sistema de almacén justo a tiempo?
- ¿Qué herramientas de gestión organizacional debo entablar para mejorar mi área de abastecimiento?

1.5 OBJETIVOS.

1.5.1 Objetivo general.

- Determinar y explicar la influencia de la Gestión Organizacional en el proceso del área de abastecimiento en la empresa SAN PEDRO EIRL

1.5.2 Objetivos Específicos

- Explicar la influencia de la estructura organizacional en el sistema de abastecimiento en el almacenamiento.
- Explicar la influencia de la estructura organizacional en el sistema de abastecimiento en la distribución.

- Explicar la influencia de los cargos en el sistema de abastecimiento en el almacenamiento
- Explicar la influencia de los cargos en el sistema de abastecimiento en la distribución
- Explicar la influencia de las funciones en el sistema de abastecimiento en el almacenamiento

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES.

2.1.1 Internacionales.

TITULO DE TESIS:

“Propuesta de un Modelo de Gestión Logística de Abastecimiento internacional en las grandes empresas e importadores de Materia Prima “Caso Manizales” Gómez M. Cristian Giovanni. (2006) ²

ANTECEDENTE:

El objetivo es de determinar y rediseñar las estrategias logísticas de abastecimiento internacional de las empresas grandes e importadoras de materia prima mediante un modelo de gestión, caso Manizales. Revisando teóricamente los aspectos principales de logística de abastecimiento internacional identificando estrategias tendencias y prácticas logísticas existentes en el estado que sirvan de soporte conceptual y teórico para la investigación; identificando las principales características de las empresa grandes e importadoras de materia prima para apoyar a sus estrategias

² “Propuesta de un modelo de Gestión Logística de abastecimiento internacional en las empresas grandes e importadoras de materia prima CASO MANIZALES” Cristian Giovanni Gómez M., (2006)

logísticas , y las principales características de las practicas del comercio exterior que hoy en día las empresas deberían cualquier sea el tipo de tamaño de la organización. Para ello se propone un modelo de gestión basada en la logística de abastecimiento internacional para las empresas grandes e importadores de materia prima de Manizales.

Es por ello que se genera un modelo de gestión logístico de abastecimiento internacional que permitió orientar cual sería la estrategia que deben seguir las empresas importadoras en caldas, fruto del conocimiento acumulado del comercio internacional y los aportes teóricos existentes en torno al tema, el cual oriente los negocios para enfrentar el fenómeno de la globalización, puede generar a ayudar un mayor compromiso de las demás empresas del departamento para no quedarse rezagadas y entrar y competir, y aún más si tenemos en cuenta que no se han publicada trabajos sobre este tema en el departamento lo cual sustenta esta investigación, además en ella se van a combinar las sustentaciones teóricas y prácticas en otros contextos con a contrastación empírica regional, es por eso que el desarrollo de la misma es muy importante para la región.

APORTE:

Este antecedente es importante para nosotros ya que nos enfoca directamente en la mejora del sistema de abastecimiento que es lo que con este trabajo de investigación se desea lograr, el trabajo de investigación ya planteado nos orienta a cómo debemos plantearnos estrategias que es parte de la gestión organizacional que ayuden a la mejora del sistema de abastecimiento.

Este es uno de los problemas que actualmente atraviesan algunas empresas de distribución, no tienen el acceso a una buena gestión organizacional que los ayude a mejorar en el sistema de abastecimiento como aquí lo estamos viendo.

Es de sumo interés el impulsar el desarrollo de sistemas de gestión logísticas que generen un mejor control eficiencia y eficacia en el proceso de distribución para acortar el tiempo de saber si tal o cual producto está en stock.

Nuestro trabajo también está enfocado en el valor que se le da a los trabajadores parte de la organización es por ellos que, en investigar los

procesos que las pueden hacer más eficaces y eficientes a lo largo del tiempo, esperando ser de ayuda en el proceso de su desarrollo.

TITULO DE TESIS:

“Plan estratégico para la gestión del abastecimiento en industria mecánica Vogt S.A”. Roca Martínez Fernando Alberto (2014) ³

ANTECEDENTE:

El objetivo de esta tesis es el diseño de un plan estratégico de abastecimiento aplicado a la empresa Vogt S.A., líder en la fabricación y comercialización de equipos y soluciones para la impulsión de fluidos, que permita mejorar la rentabilidad del negocio a través de la optimización de compras y rediseño de los procesos asociados a la gestión de abastecimiento. Con el objeto de relacionar la estrategia corporativa y la gestión de abastecimiento primero se contextualiza el escenario actual de la empresa, análisis interno y externo y del modelo de negocio a través del Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios de E. Jofré ⁴

Posteriormente se desarrolla en profundidad el plan de abastecimiento estratégico desarrollado a través de la metodología de Gestión de Operaciones. Luego se rediseñan los sistemas de gestión de procesos basados en la metodología BPM y se propone una estructura organizacional más adecuada para la implementación del plan estratégico. Respecto de los procesos de negocios y la estructura organizacional se detecta una fragmentación y desequilibrio de las actividades de abastecimiento, por lo que se sugiere que las actividades debieran ser segmentadas para permitir el direccionamiento de esfuerzos de cada uno de los componentes del proceso de adquisición. La gestión de abastecimiento es una de las piezas claves dentro de la empresa, ya que por un lado es quien se hace cargo de la logística de adquisiciones.

APORTES:

El aporte que me da este trabajo de investigación es muy valioso debido a que ellos me orientan que las estrategias corporativas son lo más

³ “Plan Estratégico para la gestión del abastecimiento en industria mecánica Vogt S.A.” (2014). Roca Martínez, Fernando A.,

⁴ “Plan Estratégico de Negocio”. Borréis Conca, Á. (2008).

importante y es una herramienta imprescindible para poder crear un sistema de abastecimiento que se crea y trabaja desde las compras hasta el rediseño de la gestión del área encargada.

En una empresa distribuidora el sistema de logística de abastecimiento, es el área más importante ya que los bienes con los que se cuentan ahí son el activo fijo fluctuante que hace que el dinero se siga moviendo generando rentabilidad. Es por ello que es el nexo más importante pero a partir de mi trabajo de investigación lo trabajaremos de la mano de la gestión organizacional que entra a tallar con el área administrativa y su valioso trabajo también para hacer de estas áreas de toda organización la cabeza de ellos y puedan seguir adelante.

2.1.2 Nacionales.

TITULO DE TESIS:

“Análisis y propuestas de mejora para la gestión de abastecimiento de una empresa comercializadora de luminarias” Cárdenas Zanabria, Ricardo André (2013) ⁵.

ANTECEDENTE:

El mercado de las empresas comercializadoras de luminarias se encuentran en un nivel de alta competitividad debido al crecimiento del sector de construcción en nuestro país (9%) y debido a las próximas aperturas de centros comerciales en los próximos dos a tres años (80%). Por lo tanto, la empresa que tenga una mejor planificación de sus recursos y un precio más competitivo será la elegida dentro del mercado. Es por ello que la presente tesis, se enfoca en proponer alternativas de mejora en la gestión de abastecimiento en una de las empresas más competitivas del mercado, con el propósito de mejorar la fiabilidad, rentabilidad y competitividad de la misma. Para ello se propuso la implementación de un nuevo sistema de planeamiento que permite tener un control en los costos totales de inventario (almacenaje más costos de importación), una nueva política de stock, analizando la variabilidad de la demanda, lead time de los productos y el inventario promedio; y teniendo un control riguroso en las

⁵ Análisis y propuestas de mejora para la gestión de abastecimiento de una empresa comercializadora de luminarias” Cárdenas Zanabria, Ricardo André (2013)

frecuencias de órdenes de compra de abastecimiento. Con el planteamiento de estas propuestas de obtuvieron los siguientes resultados: un ahorro de costos por 57,000 dólares anuales al tener una frecuencia de compra diferente para cada tipo de producto, lo que llevo a encontrar un punto óptimo de compra para cada proveedor; un ahorro y venta potencial por 151,000 dólares anuales que se pudo haber obtenido si se utilizaba el tipo de pronóstico que se plantea en la presente tesis; y un nivel de inventario con un stock de seguridad dependiente de la demanda y el lead time de los productos.

APORTE:

El aporte que me da el trabajo de investigación de análisis y propuestas de mejora son más detallados del como implantar maneras y métodos que han generado el ahorro dentro del área de abastecimiento. Debido a la demanda de sus productos ellos empezaron a seleccionar la cantidad de productos s adquirir y con ellos el llamado a sus proveedores solo por los productos necesarios.

Lo que rescato de este trabajo antecedente es ellos las herramientas de implementación en el área que generara el ahorro dentro de sus procesos, y me va a ayudar a tener una idea de cómo es que puedo mejorar el proceso de área de abastecimiento. Deseo generar esa idea y plasmarla dentro de los datos de este caso de mejora que me ayudarían a generar la mejora y el ahorro económico-financiero, mantener los elementos principales del sistema pero aplicarles otras herramientas que ayudarían a mejorarlas con eficacia para su crecimiento y desarrollo como organización.

2.2 BASES TEÓRICAS.

2.2.1 Administración.

La palabra *administración* viene del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *ministre* (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir aquel que presta un servicio a otro. Sin embargo, el significado original de esta palabra sufrió una transformación radical. La tarea de la administración paso a ser la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales

objetivos de la manera más adecuada a la situación y garantizar la competitividad en un mundo de negocios muy competido y complejo (2006).⁶

La administración es un fenómeno universal en el mundo moderno. Cada organización debe alcanzar objetivos en un ambiente de competencia, debe tomar decisiones, coordinar múltiples actividades, dirigir personas, evaluar el desempeño con base en objetivos, conseguir y asignar recursos, etc. El administrador es un profesional cuya formación es amplia y variada: debe tener conocimientos matemáticos, en derecho, psicología, sociología, estadística, etc. Necesita tratar con diferentes tipos de personas y situaciones, desarrollando diversas habilidades.

El enfoque de sistemas, es una serie de actividades y procesos que forman parte de un todo más grande, es una forma de mirar al mundo y a nosotros mismos.⁽⁷⁾ La administración cumple una serie de procesos que interactúan de esta forma, como sistemas.

De modo general, en la actualidad se acepta que las funciones básicas del administrador son la planeación, organización, la dirección y el control. El desempeño de estas cuatro funciones básicas constituye el denominado proceso administrativo:

2.2.2 Gestión Organizacional:

La arquitectura organizacional, proceso de transformación y proceso de control. Vinculación con tipos institucionales. Los modelos de organización, sus roles y sus propósitos. El debate entre misión y propósitos de la organización. La gestión de una organización vista como acción y proceso. Posibilidades y contexto social, político, cultural y económico. La necesidad de información para la gestión. Dispositivos de información. La construcción de dispositivos para la obtención de información relacionada con las organizaciones. El diagnóstico a partir de la información. Comparación entre gestiones de empresas, multinacionales

⁶ La administración y sus perspectivas. (2006). En I. Chiavenato, *Introducción a la teoría general de la administración* (Séptima edición ed., pág. 10). McGraw-Hill.

y pequeñas y medianas empresas. Centralización y descentralización. Departamentos. Fines y objetivos. ⁷

Conseguir estas exigencias requiere de innovaciones no sólo en el orden material de las grandes distribuidoras, sino en la aplicación de estilos de dirección y el comportamiento profesional de las personas que ocupen cargos directivos que apunten a un mejoramiento efectivo de su desempeño profesional para enfrentar el reto por la calidad de la educación.

En tal caso, es el personal directivo a quien le compete tomar decisiones que permitan orientar las acciones hacia el logro de las metas organizacionales. Por lo general, en las empresas, muchos de los problemas son resueltos por las decisiones tomadas sobre la base de experiencias pasadas, en algunos casos pueda que sean convenientes pero en otras situaciones no, ya que de lo contrario tales decisiones generarían incertidumbre en el ambiente educativo.

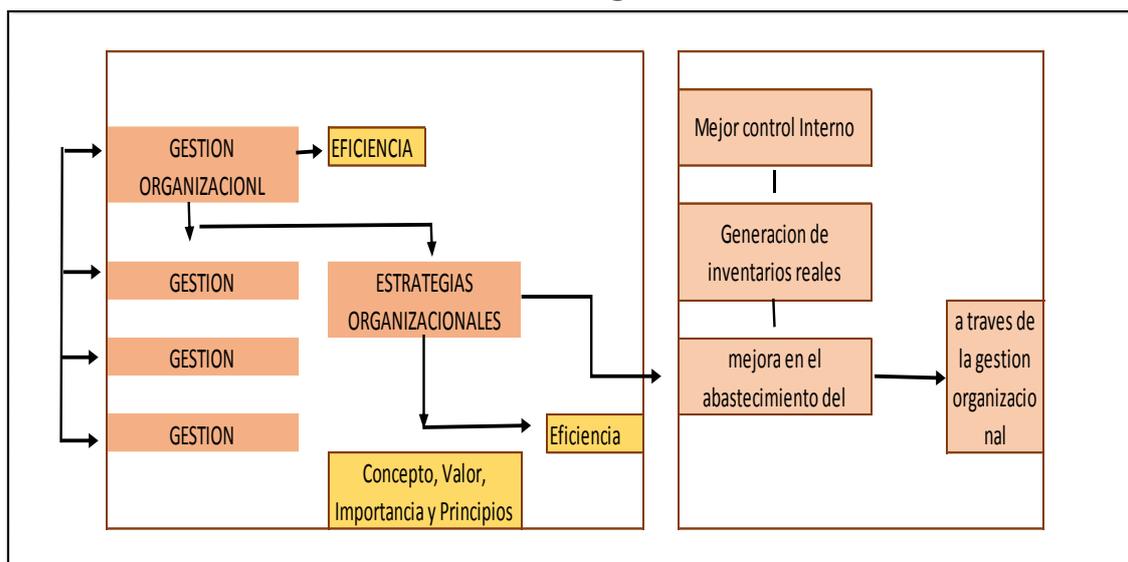
Según Stoner, Freeman y Gilbert (1997)⁸, "la toma de decisiones es una parte importante de la labor de todo gerente y la señalan como el proceso de identificar y seleccionar un curso de acción para resolver problemas". También señala el citado autor que no tendrá efecto alguno la decisión sin base en la autoridad, sin este elemento nadie la convertirá en una acción efectiva. De igual manera expresa, que todas las decisiones administrativas están influidas por la autoridad, generalmente se toman de acuerdo con directivas y políticas dentro de los principios y normas que rigen la organización.

Para este trabajo la autora siguió tras el hilo conductor que la lleva (ver figura 1) a reflejar la importancia del clima organizacional para el logro de una efectiva Gestión Organizacional

⁷ Resumen *Gestión Organizacional*. Darío Rodríguez Mansilla. Capítulo 1 *Sociedad y Organización*

⁸ AdGeo GD. LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO DETERMINANTES DEL ANALISIS Y DISEÑO ORGANIZACIONAL 22 de octubre. <http://www.eumed.net/libros/2010e/840/index.htm>. 2010.

Figura N° 01: Importancia del clima organizacional para el logro de una efectiva Gestión Organizacional



Fuente: Roraima Pereira de Calderón

"En toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable..."⁹ (Phegan, 1998, p. 13). La vida agradable y el grado de compromiso a la que se hace referencia en la cita, sólo puede ser logrado a través de una efectiva proyección cultural de la organización hacia sus empleados y, por ende, determinará la gestión organizacional en el que se logrará la misión de la empresa.

Para comprender la importancia del tema propuesto en este trabajo de investigación, se deben aclarar los conceptos referidos a gestión organizacional, Principios, métodos y técnicas a aplicar en la gestión organizacional, algunos elementos para el desarrollo eficaz de la gestión organizacional, el valor e importancia de las estrategias para la gestión organizacional y la gestión organizacional en la Empresa San Pedro EIRL.

PRINCIPIOS, MÉTODOS Y TÉCNICAS A APLICAR EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL.

El código administrativo es indispensable. En toda empresa, sea comercial, industrial, política, religiosa, de guerra o filantrópica existe una función administrativa a cumplir y para ello es necesario apoyarse sobre principios, sobre verdades admitidas y comprobadas. Los principios de la administración, tienen en cuenta generalmente el éxito de las asociaciones y la satisfacción de los intereses económicos.

⁹ Montesa C. INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. In; 2010; Chiclayo. p. 40.

Henry Fayol fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial y estableció los 14 principios de la administración: ¹⁰

1. **Subordinación de intereses particulares**, a los intereses generales de la empresa: por encima de los intereses de los empleados están los intereses de la empresa.
2. **Unidad de mando**: en cualquier trabajo un empleado sólo deberá recibir órdenes de un superior.
3. **Unidad de Dirección**: un solo jefe y un solo plan para todo grupo de actividades que tengan un solo objetivo. Esta es la condición esencial para lograr la unidad de acción, coordinación de esfuerzos y enfoque. La unidad de mando no puede darse sin la unidad de dirección, pero no se deriva de esta.
4. **Centralización**: es la concentración de la autoridad en los altos rangos de la jerarquía.
5. **Jerarquía**: la cadena de jefes que va desde la máxima autoridad a los niveles más inferiores y a la raíz de todas las comunicaciones que van a parar a la máxima autoridad.
6. **División del trabajo**: quiere decir que se debe especializar las tareas a desarrollar y al personal en su trabajo.
7. **Autoridad y responsabilidad**: es la capacidad de dar órdenes y esperar obediencia de los demás, esto genera más responsabilidades.
8. **Disciplina**: esto depende de factores como las ganas de trabajar, la obediencia y la dedicación un correcto comportamiento.
9. **Remuneración personal**: se debe tener una satisfacción justa y garantizada para los empleados
10. **Equidad**: amabilidad y justicia para lograr la lealtad del personal
11. **Orden**: las personas y los materiales deben estar en el lugar indicado en el momento preciso.
12. **Estabilidad y duración del personal en un cargo**: hay que darle una estabilidad al personal.
13. **Iniciativa**: tiene que ver con la capacidad de visualizar un plan a seguir y poder asegurar el éxito de éste.
14. **Espíritu de equipo**: hacer que todos trabajen dentro de la empresa con gusto y como si fueran un equipo, hace la fortaleza de una organización y control.

La gestión de una empresa, obtendrá resultados favorables en la medida que sistemáticamente use e implemente el proceso administrativo, ya que este considera a la Administración como la ejecución de ciertas actividades llamadas funciones administrativas, llamase Planeación,

¹⁰ "14 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA", Henry Fayol

Organización, Dirección y Control, que en definitiva constituye un proceso que se denomina Proceso Administrativo.

Se considera proceso porque no se puede desarrollar la organización si no se ha establecido la planificación, no se puede dirigir si anteriormente no se ha planificado y organizado y así sucesivamente hasta que no se podrá controlar si antes no se planifica, organiza, y dirige las actividades, tareas, operaciones y acciones.

Cabe destacar que la gestión organizacional es un proceso complejo, que consiste en la ejecución secuencial de pasos o fases, que constituyen el trabajo típico de un administrador. Esas tareas pueden expresarse en forma generalizada como funciones directivas, que se ejercen a diversos niveles, a saber:

2.2.2.1 Proceso Administrativo.-

Planificación:

Consiste en establecer los objetivos de largo, mediano y corto plazo (o metas) de la organización, y en especificar los cursos de acción que se seguirán para conseguirlos. Debe haber coherencia entre los diversos niveles temporales de objetivos, los cuales por otra parte debe ser concretos, claros, y de ser posible, cuantificables, para poder luego hacer comparaciones con los resultados. Incluye también el análisis de los recursos necesarios, su adecuación y disponibilidad; y todo ello se debe concretar finalmente en planes, programas y presupuestos. ¿Qué es lo que se quiere hacer? ¿Qué se va a hacer? ¹¹

Proceso de la Planificación

La planeación se puede considerar un proceso de seis pasos:

a) Definir los objetivos:

Los objetivos de la organización deben orientar los principales planes y servir de base a los objetivos departamentales y a todos los objetivos de las áreas subordinadas. Los objetivos deben especificar

¹¹ Fundamentos de la planeación. (2002). En I. Chiavenato, *Administración en los nuevos tiempos* (págs. 216-242). McGraw-Hill.

los resultados deseados y los puntos a los que se desean llegar, para conocer cuáles son los pasos intermedios que se deben dar para llegar allá.

b) Verificar cuál es la situación actual frente a los objetivos:

Se debe evaluar la situación actual en contraposición a los objetivos deseados, verificar dónde se está y qué se debe hacer.

c) Desarrollar premisas sobre las condiciones futuras:

Las premisas constituyen los ambientes esperados de los planes en operación. Como la organización opera en ambientes complejos, cuantas más personas actúen en la elaboración y comprensión de la planeación y cuanto más involucramiento se logre para utilizar premisas coherentes, más coordinada será la planeación.

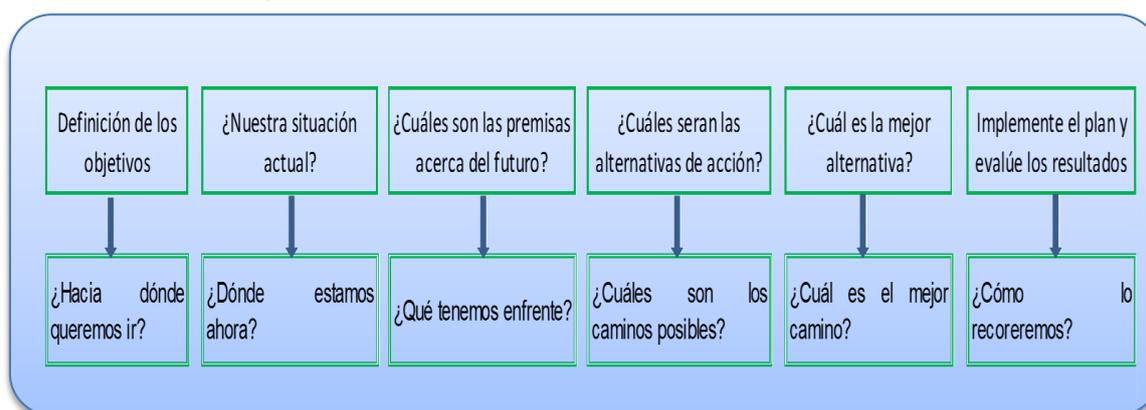
d) Analizar las alternativas de acción:

Se debe también dedicar a la búsqueda y el análisis de los cursos alternativos de acción. Se trata de relacionar y evaluar las acciones que se deben emprender, escoger una de ellas para perseguir uno o más objetivos y elaborar un plan para alcanzarlos.

e) Elegir un curso de acción entre las diversas alternativas:

Se trata de una toma de decisión en que se elige una alternativa y se abandonan las demás. La alternativa seleccionada se transforma en un plan para alcanzar los objetivos.

Figura N° 02: Los seis pasos del proceso de planeación



Fuente: Proceso Administrativo de Henry Fayol

Organización: ¹²

Consiste en diseñar y determinar funciones y tareas, establecer unidades operativas, departamentos, divisiones, etc., y definir los circuitos y modalidades de la comunicación entre esas unidades. Esa organización debe responder a dos requerimientos básicos, aparentemente contradictorios pero complementarios: la necesidad de dividir las tareas y la necesidad de coordinarlas. La función de organización coordina las tareas estableciendo relaciones permanentes entre entidades, para configurar una estructura de autoridad jerarquizada, y establecer el grado de centralización o descentralización en la toma de decisiones. ¿Cómo se va a hacer?

¹³

Estructura organizacional

La estructura organizacional es la manera de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización. Constituye la arquitectura o formato organizacional que asegura la división y coordinación de las actividades de los miembros de la organización. La estructura organizacional es la espina dorsal de la organización, el esqueleto que sustenta y articula todas sus partes integrantes. En

¹² Fundamentos de la organización. (2002). En I. Chiavenato, *Administración en los nuevos tiempos* (págs. 336-373). McGraw-Hill.

¹³ Fundamentos de la organización. (2002). En I. Chiavenato, *Administración en los nuevos tiempos* (págs. 336-373). McGraw-Hill.

este sentido, la estructura organizacional representa una naturaleza predominantemente estática. Se refiere a la configuración de los órganos y equipos de la organización.

Se denomina unidad cada subdivisión de una organización. Así, divisiones, departamentos, secciones, grupos de trabajo y equipos se consideran unidades organizacionales. Por un lado, clientes son las personas o instituciones que utilizan el producto o servicio proporcionado por la organización. El cliente interno significa la persona o unidad que utiliza el producto o servicio proporcionado por otra persona o unidad organizacional. Cliente externo es la persona o institución que utiliza el producto o servicio ofrecido por la organización. En una empresa, el cliente puede ser el consumidor del producto o el usuario de servicio. En otro extremo, proveedor es la persona o institución que proporciona un producto o servicio para que la organización pueda funcionar. El proveedor externo es otra organización, mientras que el proveedor interno representa una unidad organizacional.

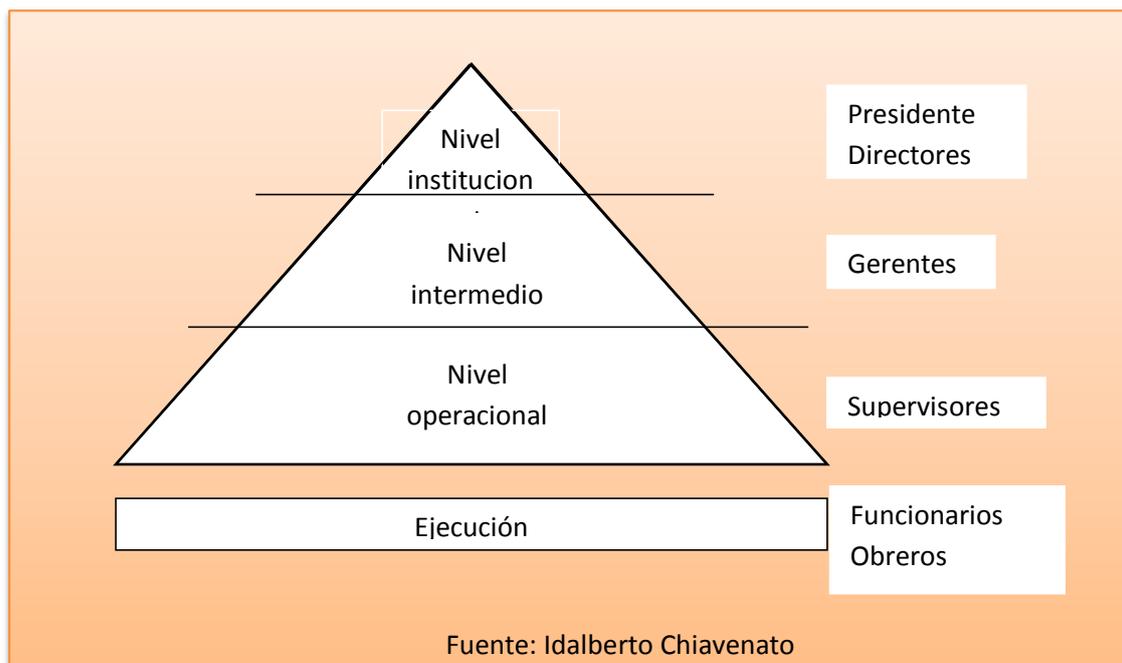
La función administrativa de organizar conduce necesariamente a la creación de la estructura organizacional. Ésta se puede definir como:

- Conjunto de tareas formales asignadas a las unidades organizacionales (divisiones o departamentos) y a las personas.
- Las relaciones de subordinación, incluidas líneas de autoridad, responsabilidad en las decisiones, número de niveles jerárquicos y amplitud de control administrativo.
- El diseño de sistemas para garantizar la coordinación eficaz entre las personas de las diferentes unidades organizacionales.

El conjunto de tareas formales, las relaciones de subordinación y los sistemas de coordinación sirven para garantizar el control vertical de la organización.

Una estructura organizacional es eficaz cuando facilita a las personas la consecución de los objetivos y es eficiente cuando los consigue con los recursos o costos mínimos.

Figura N° 03: Niveles jerárquicos de la organización



Dirección:¹⁴

Consiste en orientar ("dirigir") los esfuerzos de todos los empleados de la organización, inclusive los directivos, hacia la obtención de las finalidades organizativas. La función directiva se relaciona con los objetivos permanentes, de largo plazo, de la organización; y con los cambios constantes del contexto con el que la organización está vitalmente relacionada. La función de dirección se ocupa también de la selección del personal que desempeñará los cargos diseñados, de su integración al conjunto de la empresa, de la orientación de su trabajo, capacitación y motivación, estableciendo el sistema de liderazgo que resulte más adecuado, así como el esquema de sus remuneraciones y promociones, vale decir, de todo lo relacionado con la gestión de los llamados "recursos humanos". Verificar que se haga.

Existen diversas teorías que definen como es la dirección en las organizaciones y que ayudan a definir el trabajo que se debe hacer para encaminar los procesos de producción, de ventas, de distribución, de almacenamiento, etc.

¹⁴ Fundamentos de la dirección. (2002). En I. Chiavenato, *Administración en los nuevos tiempos* (págs. 482-502). McGraw-Hill.

Aquí algunas de ellas:

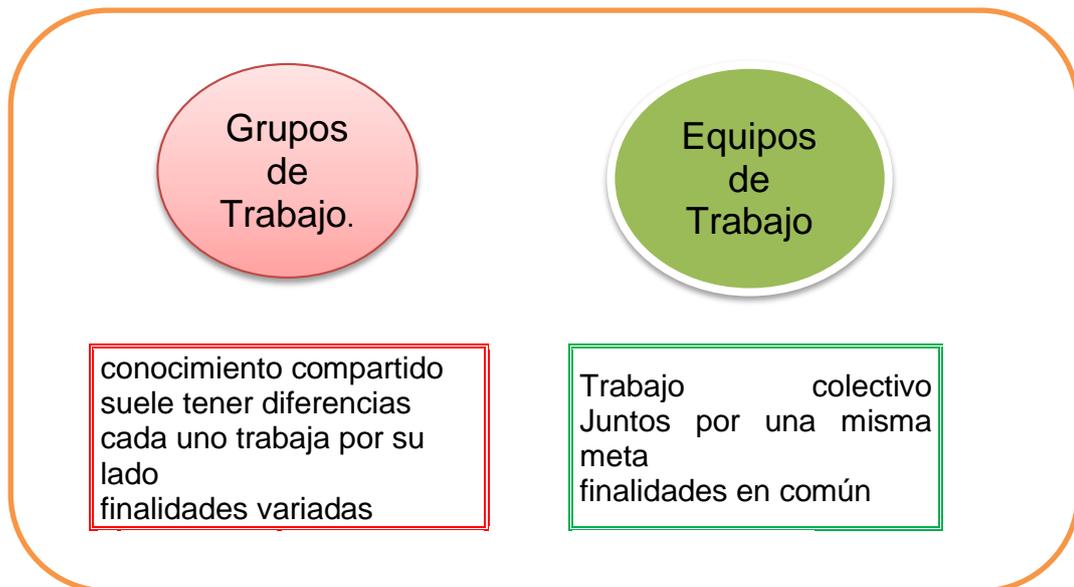
Figura N° 04: Estilos administrativos, según la teoría X y la teoría Y.

Administración con la teoría X	Administración con la teoría Y
Vigilancia y fiscalización de las personas	Autocontrol y autodirección
Desconfianza hacia las personas	Confianza en las personas
Imposición de normas y reglamentos	Libertad y autonomía
Falta de confianza en las personas	Delegación de responsabilidades
Centralización de las decisiones en la cúpula	Descentralización de las decisiones en la base
Actividad rutinaria para las personas	Actividad creativa para las personas
Autocracia y mando	Democracia y participación.
Personas como recursos productivos	Personas como socios de la organización

Fuente: Mc Gregory, "El lado de las organizaciones"

En toda organización la dirección es el elemento principal para crear grupo de trabajos o equipos que ayuden a los trabajadores crear métodos y tácticas que generen la solución efectiva a las circunstancias o tareas a elaborar en el área que se desempeñen.

Figura N° 05: Diferencia entre Grupo y Equipo de trabajo



Fuente: Elaboración Propia

Control: ¹⁵

Consiste en procurar que todo se haga según las previsiones, asegurando la obtención de los objetivos de la organización, mediante la comparación de los resultados reales con los resultados esperados, para definir el nivel de ajuste o de divergencia entre ambos, y emprender las acciones correctivas que reencaucen la situación. La función de control está, pues, estrechamente vinculada con la función de planificación. No se pueden controlar resultados sin previsiones previas, y no se pueden establecer nuevas metas sin controlar los resultados anteriores. ¿Cómo se ha hecho?

Estas funciones son secuenciales, se realizan periódicamente, en momentos significativos de la vida de la empresa. En el resto del tiempo, los directivos realizan las llamadas funciones continuas:

➤ **Análisis de problemas:**

En toda organización, constantemente se están produciendo problemas, incidentes y dificultades. Hay que detectarlos, analizarlos, buscar sus causas, establecer su importancia y prioridad, para buscar su solución e implementarla.

➤ **Toma de decisiones:**

Frente a los problemas u oportunidades que plantea el entorno, hay que plantear las diversas alternativas de cursos de acción posibles, valorarlas según diversos criterios, sopesar opiniones y consejos, y en definitiva elegir una, tomar la decisión y finalmente llevarla a cabo.

El proceso de toma de decisiones es considerado un aspecto central de la función directiva, y en una visión más metódica y sistematizada se lo considera integrado por las siguientes fases:

- Identificación del problema
- Desarrollo de las alternativas

¹⁵ Fundamentos del control. (2002). En I. Chiavenato, *Administración en los nuevos tiempos* (págs. 638-661). McGraw-Hill.

- Identificación de los criterios para decidir
 - Ponderación de los criterios para decidir
 - Evaluación de las alternativas
 - Selección de una alternativa -Implantación de la alternativa - Evaluación de la decisión
-
- **Comunicación:** ¹⁶

Los directivos, para analizar problemas y tomar decisiones, necesitan mucha información proveniente de otros niveles de la organización, que pueden obtener si tienen adecuados canales de comunicación. Lo mismo ocurre cuando deben informar sobre las decisiones que toman, para crear bases de consenso y de encuadre disciplinario a los fines de su puesta en práctica.

Cuando se administra cualquier empresa, existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración. A estas dos fases se les llama: mecánica y dinámica de la administración. Para Stoner J., Wankel C, 1990 la mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, y la dinámica se refiere a cómo manejar el organismo social.

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización. Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueran sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.

¹⁶ La administración y sus perspectivas. (2006). En I. Chiavenato, *Introducción a la teoría general de la administración* (Séptima edición ed., pág. 10). McGraw-Hill.

Figura N° 06: Elementos del Proceso Administrativo



Fuente: Roraima Pereira de Calderón

Algunos elementos para el desarrollo eficaz de la gestión organizacional

Se ha podido visualizar a lo largo del desarrollo de este capítulo, que la gestión organizacional determina el comportamiento de los empleados en una organización; comportamiento este que determina la productividad de la organización a través de conductas eficientes y eficaces.

Toda organización debe considerar lo que implica la eficiencia y eficacia dentro de ella a fin de lograr sus objetivos.

2.2.2.2 Eficiencia y Eficacia

Eficiencia

➤ **Chiavenato (1994).-**

Es la relación entre costos y beneficios, de modo que está enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera como las cosas deben hacerse o ejecutarse con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible (p. 28).

La eficiencia consiste cómo se hacen las actividades dentro de la organización, el modo de ejecutarlas, mientras que la eficacia es para que se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y sí los objetivos que se traza la organización se han alcanzado.

Para las organizaciones lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y restantes, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.

➤ **Ma. Isabel González (1999),**

Es la simple relación, entre las entradas y salidas de un sistema"; magnitudes como la productividad son representativas desde este punto de vista. Otros autores asocian la eficiencia el hecho de alcanzar sus objetivos optimizando la utilización de sus entradas. Este punto de vista obliga al anterior a considerar que la salida se ajusta a lo programado y por tanto la organización es al mismo tiempo eficaz.

Los sistemas de control para garantizar una gestión verdaderamente eficiente y eficaz deben contar con un grupo de características que lo despeguen de su carácter netamente contable y operativo.

➤ **Menguzzato y Renau (1986)**

Asocian la eficiencia a la relación entre recursos asignados y resultados obtenidos, y la eficacia a la relación resultados obtenidos y resultados deseados.

Si se ajustan estas observaciones al sistema, hay que centrarse en el modo de lograr eficiencia y eficacia, no en la gestión sino en el proceso propio de control de esa gestión.

Eficacia

➤ **Chiavenato (1994).-**

La eficacia como: "... la capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos..." (p. 29)

La eficacia se refiere a cómo hacer óptimas las formas de rendimiento, lo cual está determinado por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema con el logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas que necesita..." (p. 33). "La eficiencia busca el mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas, en cuanto la eficacia busca que el rendimiento en la empresa sea máximo, a través de medios técnicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos)". (p. 33).

➤ **Negandhi**

Sugiere, como base para establecer la eficacia administrativa, los siguientes criterios:

- Capacidad de la administración para encontrar fuerza de trabajo calificada.
- Moral de los empleados y satisfacción en el trabajo.
- Rotación de personal y ausentismo.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Buenas relaciones entre los departamentos.
- Percepción respecto de los objetivos de la empresa.
- Utilización adecuada de la fuerza de trabajo.
- Eficacia empresarial para adaptarse al ambiente externo.

La eficacia administrativa lleva a la eficacia empresarial. Tres condiciones esenciales se requieren para lograrla:

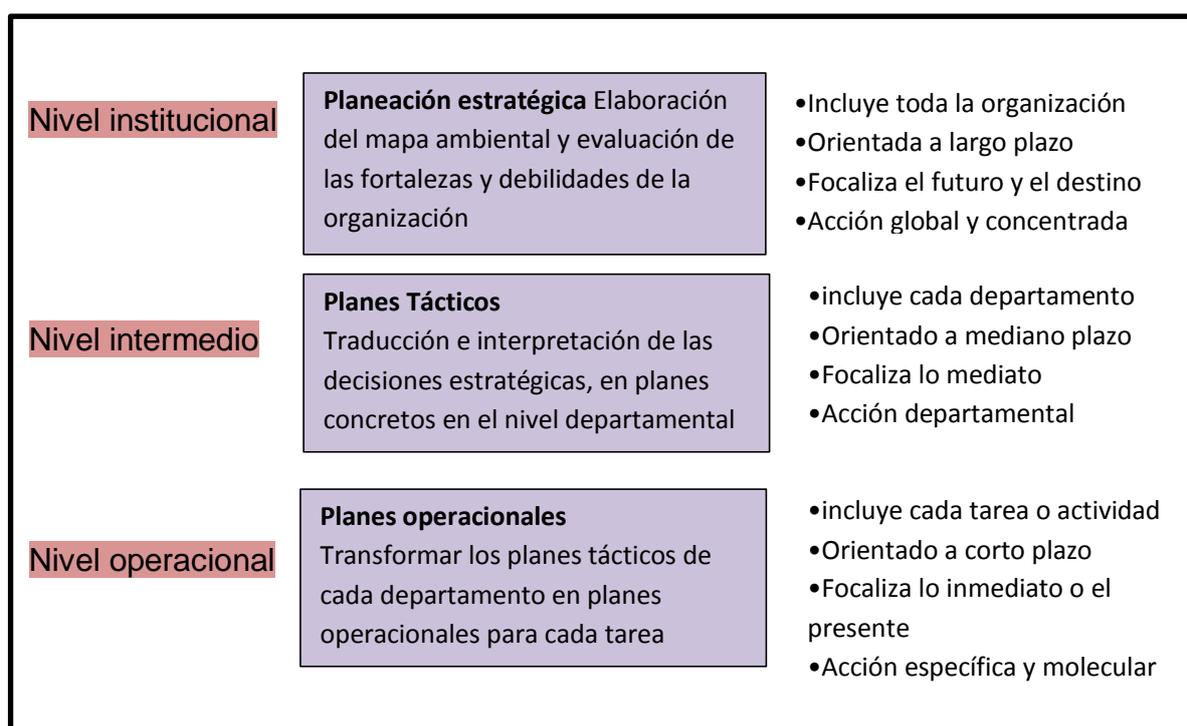
- Alcance de los objetivos empresariales.
- Mantenimiento del sistema interno.
- Adaptación al ambiente externo.

2.2.2.3 La Estrategia ¹⁷

Planeación estratégica

La planeación estratégica, proceso de adaptación organizacional amplio que implica aprobación, toma de decisiones y evaluación, busca responder a preguntas básicas como por qué existe la organización, qué hace y cómo lo hace. El resultado del proceso es un plan que sirve para guiar la acción organizacional en un plazo de tres a cinco años.

Figura N° 07: Los tres niveles de la planeación



Fuente: Propia

La planeación estratégica presenta cinco características fundamentales:

- a) La planeación estratégica se relaciona con la adaptación de la organización a un ambiente variable. Está orientada hacia las

¹⁷ Porter, M. (1997). *Estrategia competitiva* (Vigésima cuarta reimpresión ed.). México: Editorial continental.

relaciones entre la organización y su ambiente de trabajo, en consecuencia, está sujeta a la incertidumbre de los eventos ambientales. Por enfrentar la incertidumbre, sus decisiones se basan en juicios y no en datos concretos. Refleja una orientación externa que enfoca las respuestas adecuadas a las fuerzas y presiones situadas fuera de la organización.

- b) La planeación estratégica se orienta hacia el futuro. Su horizonte temporal es a largo plazo. Durante el curso de planeación, la consideración de los problemas actuales se da sólo en función de los obstáculos y barreras que puedan dificultar el logro de un objetivo futuro. Está más orientada hacia los problemas del futuro que hacia los problemas de hoy.
- c) La planeación estratégica es amplia. Implica la organización como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener sinergia de todas las capacidades y potencialidades de la organización. La respuesta estratégica de la organización incluye un comportamiento global, amplio y sistémico.
- d) La planeación estratégica es un proceso de construcción de consenso. Dados los diversos intereses y necesidades de los socios involucrados, la planeación ofrece el medio de atenderlos a todos en la dirección futura que mejor les convenga.
- e) La planeación estratégica es una forma de aprendizaje organizacional. Como está orientada hacia la adaptación de la organización al contexto ambiental, la planeación constituye un intento constante de aprender a ajustarse a un ambiente complejo, competitivo y variable.

VALOR E IMPORTANCIA DE LAS ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Para que una organización sea exitosa, sus gerentes y líderes deben dirigir a su gente para que:

- 1) Hagan las cosas correctas
Es la estrategia empresarial (o estrategia corporativa o estrategia de negocio).
- 2) Hagan las cosas correctamente.

La segunda, hacer las cosas correctamente, entra en el campo de la efectividad, y otras habilidades gerenciales.

Definiciones:

Existen múltiples definiciones de estrategia. Entre ellas se tiene a:

➤ **Henry Mintzberg.-** ¹⁸

Es el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo. Este modelo enfatiza la acción en donde la empresa tendría una estrategia aun cuando no tuviera planes definidos, incluso aunque nadie en la empresa dedique tiempo a establecer objetivos formales. Lo único que se requiere es un patrón de una serie de actos de la organización. Dichos actos deben ser congruentes; la congruencia puede ser resultado de la planificación formal o la definición de metas, o no serlo.

Este pensamiento se basa en el concepto sobre el contraste entre el análisis (intenciones estratégicas) y la acción (estrategia realizada). El primero es típico del enfoque de la estrategia estándar, mientras que el segundo refiere a las medidas que ha tomado la empresa. Cuando una organización puede integrar intenciones y avanzar hacia su realización estará ante el concepto denominado estrategia deliberada. Cuando la empresa actúa en forma consistente, con actos que no son parte de sus intenciones formales tendrá un modelo de estrategia emergente. Puede ser que en el futuro la empresa adopte esta estrategia como formal, pero en el momento que se presentan no son conscientes ni deliberadas. Una estrategia exclusivamente deliberada impide el aprendizaje una vez que ha sido formulada; la estrategia emergente lo promueve y lo estimula.

Las estrategias pueden formarse, así como pueden ser formuladas. Una estrategia concebida puede surgir en respuesta a una situación cambiante o puede ser generada de forma deliberada, mediante un proceso de formulación con la consiguiente

¹⁸ Auge y caída de Planificación Estratégica: Reconciliando los Roles de Planificación, Planes, Planificadores, *Mintzberg, Henry (1994)*, ,

implantación. No obstante, cuando estas intenciones planeadas no producen las acciones deseadas, a las organizaciones se les deja con estrategias que no cristalizan o que de algún modo no se realizan.

Cuando una estrategia no se realiza con el reclamo de que ha fallado la implementación, la responsabilidad cae sobre el estratega quien no ha sido lo suficientemente inteligente. "El pensamiento es independiente de y anterior a la acción".

Ninguna organización sabe lo suficiente como para resolver todo con anticipación y nadie puede ser lo bastante flexible como para dejar todo al azar, como para renunciar al control. Por tal motivo, el modelo requiere control y precisa de capacidad de respuesta con el material que dispone. Por lo tanto, la estrategia deliberada y la emergente forman los puntos límites de un continuo a lo largo del cual se pueden encontrar las estrategias que se modelan en el mundo real. "Todo desarrollo de estrategia avanza sobre dos instancias, una deliberada, la otra emergente"

➤ **K. J. Halten:** ¹⁹

“Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización.

Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica".

➤ **Beatriz Chacón.**

Define la estratégica de la siguiente forma: es una filosofía de trabajo proactiva y extrovertida, con la amplia participación y

¹⁹ Menguzato y Renau. [1995], La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management. S.P.I, 427 pp.

compromiso de los trabajadores, que propicia el cambio y la creatividad, se basa en las probabilidades y el riesgo; a partir de conocer y aprovechar las ventajas internas y externas y contrarrestar las desventajas, propiciando el establecimiento de objetivos retadores y realistas, apoyándose en una secuencia lógica de estrategias y tácticas que conduzcan a la obtención de beneficios tangibles e intangibles.

Por otra parte, la estrategia es el conjunto de acciones que ejecutadas articuladamente deberían conducir al logro de los objetivos. Una buena estrategia debe ser:

- **Consistente:** La estrategia no debe presentar metas inconsistentes entre sí
- **Cónsona:** Debe representar una respuesta adaptativa al medio ambiente externo, así como a los cambios relevantes que en él ocurren.
- **Factible:** La estrategia no deberá agotar los recursos disponibles y tampoco generar problemas irresolubles.
- **Ventajosa:** La estrategia deberá facilitar la creación o la preservación de la superioridad.

Podemos clasificar las estrategias según su orientación en:

- **Estrategia de crecimiento:** generar cambios en productos, mercados y cobertura geográfica siempre manteniendo el alcance de los negocios actuales.
- **Estrategia de diversificación relacional:** ir más allá de productos y mercados actuales, pero manteniéndose dentro del alcance del sector en el cual opera.
- **Estrategia de diversificación no relacional:** entrar en mercados que aparentemente no guardan clara relación con los actuales negocios.
- **Retirada.** Tomar medidas de supervivencia, en las cuales las opciones de cierre de negocios, ventas de marcas o de la propia empresa son garantías de mejores rentas para los dueños.

Al implementar una estrategia se debe involucrar a toda la organización, desde los niveles directivos hasta los niveles operativos. De este modo la generación de planes de desarrollo consensuados presenta una probabilidad mayor de éxito.

Por lo anteriormente expresado se puede concluir que las estrategias son como un patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo. Actualmente existen variadas definiciones de estrategia. Henry Mintzberg integra cinco definiciones para poder comprender mejor el concepto bajo su pensamiento: estrategia como plan, estrategia como pauta de acción, estrategia como patrón, estrategia como posición y estrategia como perspectiva. (Ver tabla N° 1)

Tabla N° 01: La Estrategia

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Estrategia como Plan	Curso de acción conscientemente determinado.
Estrategia como Pauta de acción	Maniobra para ganarle al competidor.
Estrategia como Patrón	Abarca el comportamiento que se necesita producir.
Estrategia como Posición	Ubica a la organización en un entorno externo y en posiciones concretas.
Estrategia como Perspectiva	Otorga la personalidad de la organización.

Fuente: Fuente: Mintzberg H., Quinn J.B., Voyer J. (1997). El proceso estratégico.

➤ **La estrategia como plan.**

Es un curso de acción conscientemente determinado, una guía para abordar una situación específica. Como plan, una estrategia también puede ser una pauta de acción, una maniobra para ganarle al competidor. Como no basta con definir la estrategia como plan, se necesita definir una estrategia como patrón abarcando el comportamiento que se quiere producir.

➤ **La Estrategia como Pauta de Acción.**

Como plan, una estrategia también puede ser una, una "maniobra" para ganar la partida al contrincante o competidor. *“El niño puede usar la barda como una treta para atraer a un rufián al interior de su jardín, donde su Doberman Pinscher espera a los intrusos”.*

De igual manera, una corporación puede amenazar con ampliar la capacidad de su planta para desanimar al competidor de construir

una nueva planta. Aquí la verdadera estrategia (y que se toma como plan, es decir, la intención real) es la amenaza, no la expansión. Como tal, es una pauta de acción o maniobra.

➤ **La estrategia como patrón.**

Si bien las estrategias pueden ser intencionales (ya sea como planes generales o maniobras específicas), por supuesto también puede elaborarse. En otras palabras, no es suficiente definir la estrategia como plan. Se requiere también una definición que abarque el comportamiento que deseamos que se produzca. Por tal motivo, se propone una tercera definición: la estrategia es un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones. Según esta definición, durante un tiempo Picasso pintó en azul, esto era una estrategia, como lo fue el comportamiento de la Ford Motor Company, cuando Henry Ford ofreció su modelo T solo en color negro. En otras palabras, de acuerdo a esta definición, la estrategia es consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como si no lo es.

Las definiciones de estrategia como plan o como patrón pueden ser independientes una de la otra, los planes pueden pasar desapercibidos, mientras que los patrones pueden dar la impresión de surgir sin advertirlo. Parafraseando a Hume, las estrategias pueden ser resultado de las acciones humanas, pero no diseños humanos. Si se etiqueta la primera definición como estrategia intencional y la segunda como estrategia elaborada, entonces estaremos en condiciones de distinguir las estrategias deliberadas, donde las intenciones que existieron antes fueron conscientemente asumidas a partir de las estrategias emergentes las que, en ausencia de la intencionalidad, o a pesar de ella (inconsciente), se desarrollaron los patrones.

Para que una estrategia sea en realidad deliberada, o sea que se haya asumido un patrón tal cual se planeó en forma consiente, tendría que venir de los altos mandos. Las intenciones precisas tendrían que haber sido manifestadas con antelación por los directivos de la organización: quienes tendrían que haber sido aceptados por todos los demás, y después asumidos sin interferencia ninguna de las fuerzas externas del mercado, de instancias tecnológicas, políticas u otras. De igual manera, una verdadera estrategia emergente implica una orden de los altos

mandos, requiere consistencia en la acción, sin intencionalidad alguna. La ausencia de consistencia significa la ausencia de estrategia, o al menos, una estrategia, no asumida conscientemente. Algunas estrategias no obstante, se acercan bastante a una u otra de estas formas, mientras que otras, tal vez la mayor parte se ubican en medio de las dos, ya que reflejan tanto aspectos deliberados como emergentes.

➤ **La estrategia como posición.**

Ubica a la organización en el medio ambiente elegido o nicho; en términos económicos. Esta definición de estrategia se puede relacionar con cualquiera de las anteriores; se puede aspirar a una posición mediante un plan o una pauta de acción, como también puede ser preseleccionada y lograda o ambas, o tal vez descubierta, en razón de un patrón de comportamiento.

➤ **La estrategia como perspectiva.**

Implica una manera particular de percibir el mundo. Es una perspectiva compartida por y entre los miembros de la organización por medio de sus intenciones y acciones bajo el ámbito "mente colectiva"; individuos unidos por afinidades de pensamiento, comportamiento o ambos.

2.2.2.4 Cultura Organizacional ²⁰

La cultura organizacional es un tema que hoy por hoy interesa a todos quienes quieren estar al día en los adelantos realizados en el ámbito del estudio e intervención en organizaciones. Expertos y clientes miran esperanzados hacia esta nueva perspectiva que se abre al análisis, esperando encontrar en ella soluciones a problemas que han sido enfrentados infructuosamente hasta el momento.

La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran *cults* (cultivado) y *ura* (acción, resultado de una acción). Pertenece a la

²⁰ Goncalves A. FUNDAMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Bogotá: Sociedad Latinoamericana para la Calidad; 2001.

familia catorce (cultivar, morar) y *colows* (colono, granjero, campesino).

Conceptos de Cultura Organizacional.

- **AUTOR:**
Tom Peter y Robert Waterman (citados por García y Dolan, 1997) consultores de Mc Kinsey.-

CONCEPTO

Adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones. Ellos realizaron un estudio comparativo sobre las empresas de mayor éxito, determinando la presencia de elementos comunes como la orientación a la acción, la proximidad al cliente, la autonomía y espíritu emprendedor interno, productividad gracias a las personas, dirección mediante valores, se concentraban en lo que sabían hacer y se basaban en una estructura simple y ágil.

- **AUTOR:**
Ostende (citado por Hunt, 1993)

CONCEPTO

. El eje central fue la comparación entre organizaciones norteamericanas y japonesas, concluyendo que ciertos elementos culturales como el individualismo y el consenso eran rasgos característicos de cada cultura. Esto permitió establecer un nuevo concepto, Cultura Organizacional, constituyéndose éste en el factor clave del éxito para las organizaciones.

- **AUTOR:**
Shein (citado por García y Dolan, 1997)

CONCEPTO

La cultura de toda organización está compuesta por dos niveles esenciales, que son: (a) el nivel explícito u observable, el cual a su vez se clasifica en el nivel de lo que la empresa hace y el nivel más superficial de lo que la empresa aparenta que es y (b) el nivel implícito de la misma.

Este término fue definido por otros investigadores del tema como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización.

A continuación se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término.

- **Eugenio Fernández Granell**²¹.- Define el término como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencia, actitudes y conductas." (p.2).
- **Idalberto Chiavenato**²² .- Presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."(p. 464)
- **Valle** - Establece que la cultura de una organización es "... fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas."(p. 96).
- **Guedez**.- "La cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización." (p. 58).
- **Serna**.- "La cultura... es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa" (p. 106).

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos

²¹ Eugenio Fernández Granell, "Éxito Gerencial y Cultura", Madrid, 2003. Edic IESA. Pág. 2

²² Idalberto Chiavenato. "Comportamiento Organizacional" La Dinámica del éxito en las organizaciones, 2° Edición 2013. Pág. 464.

conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

2.2.3 Proceso del Área de Abastecimiento

2.2.3.1 Abastecimiento ²³

El abastecimiento o aprovisionamiento es la función logística mediante la cual se provee a una empresa de todo el material necesario para su funcionamiento. Su concepto es sinónimo de provisión o suministro. Las actividades incluidas dentro de este proceso son las siguientes:

1. Cálculo de necesidades:

Es una actividad propia del planeamiento logístico. Las necesidades de abastecimiento involucran todo aquello que se requiere para el funcionamiento de la empresa, en cantidades específicas para un determinado período de tiempo, para una fecha señalada, o para completar un determinado proyecto.

El cálculo de las necesidades se materializa con los pedidos o la requisición. Las necesidades de abastecimiento para una empresa determinada pueden ser por consumo, reemplazo, reserva o seguridad, necesidades iniciales y necesidades para proyecto. Dentro de esta actividad se debe considerar al factor tiempo.

2. Compra o adquisición: ²⁴

Esta actividad tiene por objetivo realizar las adquisiciones de materiales en las cantidades necesarias y económicas en

²³ Metodología y Consejos de la Función de Abastecimiento,

²⁴ *La Empresa Eficiente. Aprovisionamiento, Producción y Distribución Física*. Colombia: Alfa omega. Arbones, M. E. (2004).

la calidad adecuada al uso al que se va a destinar, en el momento oportuno y al precio total más conveniente.

Los principales objetivos específicos de esta actividad son:

- Mantener la continuidad del abastecimiento.
- Pagar precios justos, pero razonablemente bajos por la calidad adecuada.
- Mantener existencias económicas compatibles con la seguridad y sin prejuicios para la empresa.
- Evitar deterioros, duplicidades, desperdicios, etc., buscando calidad adecuada.
- Buscar fuentes de suministros, alternativas y localizar nuevos productos y materiales.
- Mantener costos bajos en el departamento, sin desmejorar la actuación.
- Estudiar e investigar nuevos procedimientos continuamente; preocuparse por la permanente capacitación del personal; y, mantener informado al gerente de logística o gerente general acerca de la marcha del departamento.

3. Obtención:

La obtención empieza con el pedido y tiene por finalidad contribuir a la continuidad de las actividades, evitando demoras y paralizaciones, verificando la exactitud y calidad de lo que se recibe.

4. Almacenamiento: ²⁵

Este implica la ubicación o disposición, así como la custodia de todos los artículos del almacén, que es la actividad de guardar artículos o materiales desde que se producen o reciben hasta que se necesitan o entregan.

Los principales aspectos de esta actividad son:

- Control de la exactitud de sus existencias.
- Mantenimiento de la seguridad.
- Conservación de los materiales.
- Reposición oportuna.

²⁵ *La Empresa Eficiente. Aprovechamiento, Producción y Distribución Física.* [Colombia](#): Alfa omega. Arbones, M. E. (2004).

5. Despacho o distribución:

Consiste en atender los requerimientos del usuario, encargándose de la distribución o entrega de la mercadería solicitada.

Para que los requerimientos de los usuarios sean atendidos con prontitud, es necesario contar con el embalaje o empaque para asegurarnos que las cantidades y calidades de los artículos o materiales sean correctas. Es igualmente importante en esta función asegurar el control de la exactitud de los artículos que se despachan, así como la rapidez de su ejecución para cumplir con los plazos solicitados.

6. Control de stocks:

Como objetivo de esta actividad debemos plantear el asegurar una cantidad exacta en abastecimiento en el lugar y tiempo oportuno, sin sobrepasar la capacidad de instalación.

Con un control preciso y exacto se garantiza un control efectivo de todos los artículos de abastecimiento.

7. Utilización de desperdicios:

Esto con el fin de tomar las medidas más ventajosas para la empresa.

IMPORTANCIA DEL ABASTECIMIENTO

La función de aprovisionamiento existe a partir del momento en que un objeto o servicio debe ser buscado fuera de la empresa. Dentro de los principales objetivos tenemos los siguientes:

- ❖ Proporcionar un flujo interrumpido de materiales, suministros, servicios necesarios para el funcionamiento de la organización.
- ❖ Mantener las inversiones en existencias y reducir las pérdidas de éstos a un nivel mínimo.
- ❖ Mantener unas normas de calidad adecuadas.
- ❖ Buscar y mantener proveedores competentes.
- ❖ Normalizar los elementos que se adquieren.

- ❖ Comprar los elementos y los servicios necesarios al precio más bajo posible.
- ❖ Mantener la posición competitiva de la organización.
- ❖ Conseguir los objetivos del aprovisionamiento procurando que los costos administrativos sean los más bajos posibles.

2.2.3.2 Aprovisionamiento

Organizar a las empresas para conseguir estos objetivos es difícil porque no sólo hay que tener en cuenta las necesidades internas, sino también las del mundo exterior.

Tanto el departamento de aprovisionamiento como el tráfico de materiales tienen un contacto directo en el mercado y han de responder a su solución.

La tarea fundamental del gerente de abastecimiento consiste en localizar fuentes confiables y progresivas de suministros, asegurar y mantener su cooperación e interés.

El aprovisionamiento considera dos puntos importantes:

- (1) Las previsiones en un plan general.
- (2) Los plazos en los casos particulares. Ambos se reducen a un sólo factor, el tiempo.

En la mayor parte de las organizaciones los aprovisionamientos consumen aproximadamente entre el 20% y 50% de los ingresos totales de la compañía en mercadería y servicios. Cuando una organización gasta cantidades tan grandes de sus ingresos en una sola área es importante que se reciba una buena compensación por los fondos comprometidos.

El efecto de apalancamiento de los beneficios que consiguen las compras, actúa como un poderoso estímulo para racionalizar el abastecimiento.

En toda empresa de ciertas proporciones, debe de existir un jefe o gerente de abastecimiento (o compras). El gerente de abastecimiento debe enfocar su labor hacia

el desarrollo de estrategias, dirigidas hacia las compras, el desarrollo de los proveedores y de las negociaciones, que concuerden los objetivos y estrategias de la organización, tanto a corto plazo como a largo plazo.

En el área de aprovisionamiento el gerente debe ser responsable de la planificación y del control de los materiales, así como de la programación de la producción o de la investigación de los materiales y de la programación de las compras, del tráfico de entrada y salida de los almacenes, y de la eliminación de los desperdicios, la chatarra o los residuos sobrantes, de manera que permita el funcionamiento de la empresa, de acuerdo a los objetivos trazados. La labor del gerente de abastecimiento debe orientarse a buscar la máxima utilización y conservación de los abastecimientos. Estas se obtienen mediante el entrenamiento y la aplicación continua de una serie de normas hasta la conservación, el mantenimiento, la recuperación y la correcta distribución y empleo de todos los artículos utilizados por la empresa.

LA NECESIDAD DEL APROVISIONAMIENTO.

GERENTE DE ABASTECIMIENTO:

En lo que se refiere al cálculo de necesidades, el gerente de abastecimiento debe considerar la política de la empresa para definir sobre los siguientes puntos:

- a. Emplear en la producción materiales extranjeros o nacionales;
- b. Tener o no almacenado la materia prima a emplearse o los artículos que se produzcan.
- c. Aplicar un sistema de compra exclusivamente al contado o crédito.

También debe considerar la capacidad económica o financiera de la empresa para determinar mayores o menores niveles de abastecimiento, de consumo o reserva, la capacidad instalada de la empresa y el nivel de utilización de la misma, la mano de obra disponible y el nivel de instalación.

Para determinar las necesidades, el gerente de abastecimiento debe coordinar con diferentes niveles, debido principalmente a que esta necesidad tiene su origen en otras dependencias de la empresa:

1.- Con el gerente de Producción para determinar:

- a) Los productos que se van a requerir para las operaciones de producción en el volumen previsto.
- b) Periodicidad con que se requieren estos productos, a fin de poder determinar cuándo colocar los pedidos.
- c) La calidad y el tipo de cada artículo o material a adquirirse.

2.- Con el gerente de Logística para determinar:

- a) Cantidad de artículos que se encuentran con mucho stock.
- b) Capacidad de almacenaje total y disponible para cada artículo.
- c) Nuevas necesidades o nuevas formas de almacenaje de los productos.
- d) Equipo y material necesario para el mantenimiento.
- e) Capacidad de equipo y material para el transporte.
- f) Nuevo equipo y material para operar en los almacenes.

3.- Con el jefe de Compras para definir:

- a) Forma de mantener la continuidad de abastecimiento.
- b) La calidad adecuada de los artículos a adquirirse.
- c) Localización de nuevos productos, materiales y fuentes de suministros.

4.- Con el gerente de Ventas o Comercialización para:

- a) Proporcionar datos sobre planificación de los artículos terminados.
- b) Fechas necesarias de cada uno de ellos.

El gerente de Abastecimiento debe de determinar la responsabilidad que le compete al elemento comprador, así como la forma de llevar a cabo las adquisiciones en lo que se refiere a:

- (1) La fabricación durante un determinado período.
- (2) El cumplimiento de un determinado programa de adquisición de materiales.
- (3) Una orden de compra específica.
- (4) La adquisición de determinado material que debe de tenerse en existencia.

(5) Determinado volumen de dinero a gastar en una sola compra.

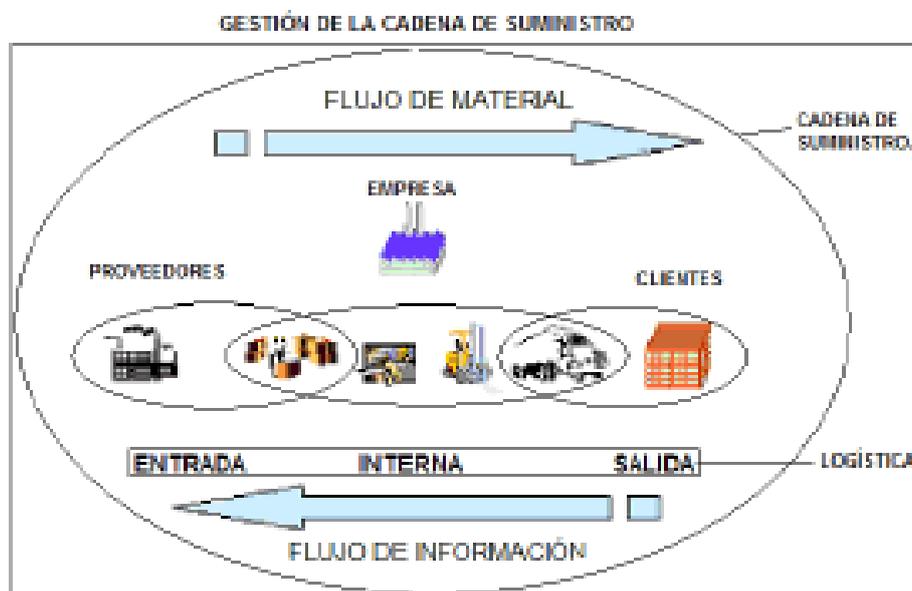
2.2.3.3 Cadena de abastecimiento

Una cadena de abastecimiento no es más que todas las actividades relacionadas con la transformación de un bien, desde la materia prima hasta el consumidor final, muchas veces nos llega a nuestras manos un producto, sin darnos cuenta que ha pasado por un proceso para que llegue a ser el producto que tenemos, ese proceso es el que conocemos como cadena de abastecimiento. En una cadena de abastecimiento va estar presente la logística ya que una cadena de abastecimiento tiene como objetivo: Abastecer los materiales necesarios en cantidad necesaria, calidad y tiempo requeridos al costo más bajo posible, lo cual será traducido al mejor servicio al cliente.

Los cinco elementos que integran una cadena de abastecimiento son:

- ❖ Proveedores
- ❖ Fabricantes
- ❖ Transporte
- ❖ Detallistas
- ❖ Distribuidores
- ❖ Los clientes
- ❖ La comunicación

Figura N° 08: Cadena de Abastecimiento



Fuente: "Alexander Correa Espinal (2008) "Cadena de Suministro"

La administración de la cadena abastecedora es la coordinación sistemática y estratégica de las funciones tradicionales de negocios y de las tácticas de estas funciones dentro de una compañía particular. La integración de procesos claves desde el usuario final hasta el proveedor original que surte los productos, servicios e información que agregar valor para el cliente y otros terceros interesados. Un producto gana valor a medida que pasa a través de la cadena abastecedora, esto es lo que se conoce como proceso de “valor agregado” si una parte de cadena no agrega valor al producto las fuerzas del mercado anularan ese eslabón, La Cadena de suministro incluye todas las actividades de gestión y logística y por ello está presente en cada fase del proceso. Permite una gestión efectiva y, a través de los flujos de información, mejora el Servicio al cliente y de la Cadena de Valor. Lo que es el producto final para A, es el producto intermedio de B o la materia prima de C.

¿Cómo se puede optimizar la cadena de abastecimiento?

La gerencia de la Cadena de Abastecimiento: Es un proceso gerencial relativamente novedoso que tuvo gran impulso en la década pasada y genera reducciones de costos significativos permitiendo a las empresas mayor nivel de competitividad y mayores ganancias. En el nuevo milenio la competencia se presenta entre las cadenas de abastecimiento y no entre las compañías individuales. La gerencia de la cadena de abastecimientos gira alrededor de la integración eficiente de proveedores, fabricantes, distribuidores, y minoristas, de esta forma se consigue reducir substancialmente los costos y al mismo tiempo se mejoran los niveles de servicio al cliente. La gerencia de la cadena de abastecimiento cubre las siguientes áreas: red de logística, almacenaje, gerencia del inventario, compras, alianza estratégicas, informática, y telecomunicaciones como elementos claves en las comunicaciones y toma de decisiones. Las empresas que quieren tener éxito necesitan hacer eficientes sus procesos en todas las áreas.

Una de las causas para el desarrollo de una gestión de la cadena de abastecimiento:

1. El rápido desarrollo de los flujos de información.
2. La aparición del comercio electrónico.
3. La exigencia de los clientes.

4. La internalización de la economía y la desregulación de los capitales.
5. Consecución de alianzas que permitan hacer más eficientes los procesos.

Uno de los aspectos importantes de la cadena es la sincronización. Cualquier falla en algún punto de la cadena creará un efecto en cadena tanto hacia atrás como hacia adelante, provocando atascos y bloqueos. De ahí la importancia de regular y controlar los flujos al interior del sistema. Toda anomalía o variación en el ritmo de los flujos puede ser indicio de algún quiebre.

2.2.3.4 Supply Chain Management

El término SCM (gestión de la cadena de suministro, del inglés Supply Chain Management) se refiere a las herramientas y métodos cuyo propósito es mejorar y automatizar el suministro a través de la reducción de las existencias y los plazos de entrega. El término producción "justo a tiempo" caracteriza el concepto de reducir al mínimo las existencias a lo largo de toda la cadena de producción. Las herramientas SCM se basan en información sobre la capacidad de producción que se encuentra en el sistema de información de la empresa para hacer pedidos automáticamente. Por eso, las herramientas SCM tienen una fuerte correlación con la gestión integral de la empresa (ERP, Enterprise Resource Planning en inglés) dentro de la misma empresa. En teoría, una herramienta SCM permite rastrear el paso de las piezas (rastreadibilidad) entre los distintos participantes de la cadena de suministro. Está surgiendo como la combinación de la tecnología y las mejores prácticas de negocios en todo el mundo. Las compañías que han mejorado sus operaciones internas ahora están trabajando para lograr mayores ahorros y beneficios al mejorar los procesos y los intercambios de información que ocurren entre los asociados de negocios.

JUST IN TIME

(JIT) o el método justo a tiempo. El JIT es una política de mantenimiento de inventarios al mínimo nivel posible donde los proveedores entregan justo lo necesario en el momento necesario para completar el proceso productivo. El JIT trae muchas ventajas, que incluyen los siguientes:

- Reduce los niveles de inventarios necesarios en todos los pasos de la línea productiva y, como consecuencia, los costos de mantener inventarios más altos, costos de compras, de financiación de las compras y de almacenaje.
- Minimiza pérdidas por causa de suministros obsoletos
- .Permite (exige) el desarrollo de una relación más cercana con los suministradores.
- Esta mejor relación facilita acordar compras aseguradas a lo largo del año, que permitirán a los suministradores planearse mejor y ofrecer mejores precios.
- El sistema es más flexible y permite cambios más rápidos. Por otra parte, el JIT no es sólo ventajas, también trae sus inconvenientes, que incluyen los siguientes:
- El peligro de problemas, retrasos y de suspensiones por falta de suministros, que pueden causar retrasos y suspensiones de la línea productiva e impactar los gastos negativamente.
- Limita la posibilidad de reducción de precios de compra si las compras son de bajas cantidades aunque, dependiendo de la relación con el suministrador, esta desventaja se puede mitigar
- Aumenta el switching cost, el coste de cambiar de suministrador. El proceso JIT que inició su vida en los distintos pasos del proceso productivo, se extendió a los productos finales, limitando los inventarios de productos finales y, en algunos casos, consiguiendo que los clientes compren sobre plan o sobre catálogo.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

- **Administración;** Es la ciencia social o tecnología social, en parte, y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización.
- **Efectividad;** En el contexto de la conducta de la organización, la efectividad se refiere a la relación óptima entre cinco componentes: producción, eficacia, satisfacción, adaptabilidad y desarrollo./ Grado en el que una organización alcanza sus metas. / En el proceso de dirección, organización óptima entre cinco elementos: producción, eficiencia, satisfacción, adaptabilidad y desarrollo.

- **Eficacia;** La habilidad para determinar los objetivos adecuados. Capacidad de una organización para alcanzar los objetivos propuestos.
- **Eficiencia;** Logro de los fines con la menor calidad de recursos; el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas./ Cantidad de recursos que se emplean para obtener una unidad de producto./ Uso más adecuado de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado.
- **Enfoque;** Es la forma en la que se considera un problema o asunto. En la administración es el estilo o la perspectiva en la cual podemos observar la administración
- **Liderazgo;** Proceso de influir sobre las personas que se esfuerzan voluntaria y entusiastamente en lograr las metas del grupo y/ o las Propuestas del líder. Proceso de estimular y ayudar a otros a trabajar con entusiasmo para el logro de los objetivos.
- **Logística;** Ha sido tomado del ámbito militar para ser utilizado en el mundo empresarial como el término que, en un sentido general, se refiere:
 - 1) al posible flujo de los recursos que una empresa va a necesitar para la realización de sus actividades.
 - 2) al conjunto de operaciones y tareas relacionadas con el envío de productos terminados al punto de consumo o de uso. Por tanto, no es una exageración el decir que el éxito final de un proyecto depende en una buena parte, de la logística.
- **Organización;** Acción de identificar o agrupar lógicamente en unidades organizativas las actividades de la empresa; delinear y distribuir las autoridades y responsabilidades correspondientes; de establecer las relaciones de trabajo entre las personas que constituyen la estructura y de asignar los recursos disponibles de manera que sean utilizados eficientemente. Proceso que define estructuras y asigna autoridad a los miembros de la empresa.

CAPITULO III

DISEÑO DEL MODELO

3.1 ANÁLISIS

3.1.1 Generalidades de la Empresa

Durante los años 2001 en el inicio del periodo de gobierno se da el inicio de la expansión de la economía y la inversión en el Perú, inversión que va desde el crecimiento y desarrollo inmobiliario hasta el crecimiento de empresas que se dediquen a la comercialización de estos insumos para poder seguir creciendo con ese lado de la economía que tenía un futuro provisorio. Es desde entonces que nace la empresa “DISTRIBUIDOR AUTORIZADO SAN PEDRO EIRL”

Empiezan con una pequeña tienda de distribución en la Av. Angamos Distrito de Surquillo, y conforme pasan los años van en crecimiento hasta tener establecimientos anexos y una pequeña fábrica que también comercializa su propia marca para la variedad del cliente final.

Las limitaciones en cuanto a los problemas en su área de abastecimiento nace desde una mala gestión a través del cambio de administradores y encargados de cada punto de venta.

- **Denominación:** “DISTRIBUIDOR AUTORIZADO SAN PEDRO EIRL”
- **Ubicación:** Se encuentra ubicado en el Distrito de Surquillo, Av. Angamos Este 2043. .

➤ **Establecimientos Anexos:**

SAN JUAN DE MIRAFLORES AV. LOS HEROES NRO. 658

LA MOLINA	AV. LA MOLINA NRO. 741 URB. SANTA FELICIA ETAPA 1
VILLA EL SALVADOR	MZA. M LOTE. 7A Z.I. PARQUE INDUSTRIAL
ATE	AV. PROLONG MARISCAL NIETO NRO. 111 INT. 1 URB. IND AMPLIACION LA AURORA

➤ **Naturaleza**

La empresa SAN PEDRO EIRL es una entidad privada con fines de lucro.

➤ **Fines**

Los fines que persigue Distribuidor Autorizado San Pedro EIRL están definidos en el Reglamento de Organización y Funciones a través de los objetivos funcionales generales, que son los siguientes:

- Desarrollar un área de trabajo y agradable para los grupo organizacionales.
- Distribuir y comercializar los productos de acorde a los requerimientos del cliente.
- Lograr la expansión territorial de sus sucursales a nivel nacional.
- Apoyar la formación y especialización de los recursos humanos, en la distribución de nuestros productos de venta.
- Gestionar los recursos humanos, materiales económicos y financieros para el logro de la misión y sus objetivos en cumplimiento a las normas vigentes.
- Mejorar continuamente la calidad, productividad, eficiencia y eficacia de la atención al público, estableciendo las normas y los parámetros necesarios, así como generando una cultura organizacional con valores y actitudes hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.

➤ **Visión**

La empresa “Distribuidor Autorizado San Pedro EIRL” tiene como visión, ser una empresa acreditada en las normas de calidad a nivel local y

nacional en la atención integral y especializada en distribución y almacenamiento de productos mayoristas.

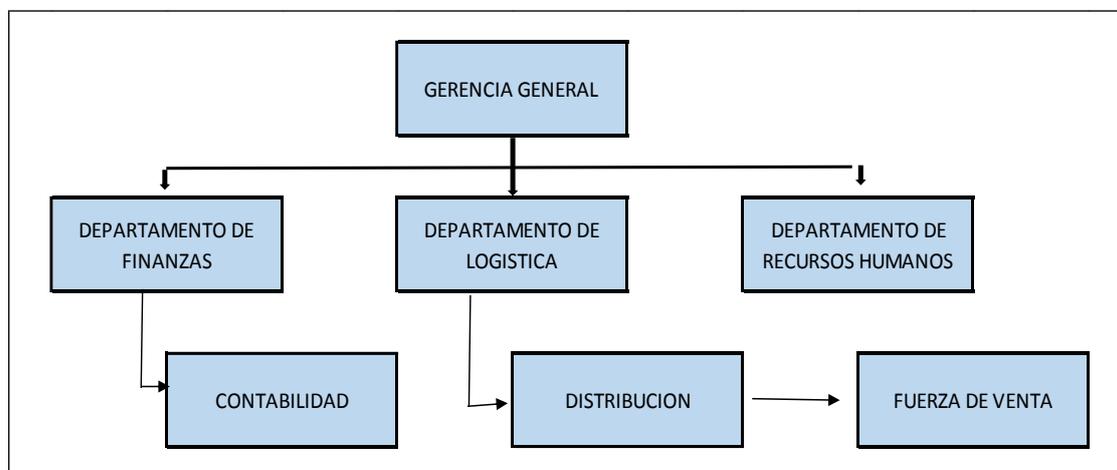
➤ **Misión**

La misión de la empresa es cubrir con el crecimiento inmobiliario, generar cero defectos, con la ayuda del control, manteniendo accesibilidad de nuestros productos a razón del cliente.

➤ **Diseño organizacional**

La empresa para cumplir su misión y lograr sus objetivos funcionales tiene la siguiente Estructura Orgánica Administrativa.

Figura N° 09: Organigrama “Distribuidor Autorizado San Pedro EIRL”



Fuente: Área Administrativa, “DISTRIBUIDOR AUTORIZADO SAN PEDRO EIRL”

3.1.1.1 Oficina de Logística

Es la unidad orgánica encargada de lograr los recursos materiales y servicios, en la cantidad, calidad y oportunidad requerida por los usuarios para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y funcionales de la distribuidora; depende de la Oficina Ejecutiva de Administración y tiene asignados los siguientes y cuenta a su vez con cinco unidades las cuales se detallan a continuación:

- ✓ Unidad de Compras.
- ✓ Unidad de Almacén.
- ✓ Unidad de Distribución.

Tiene asignados los siguientes objetivos funcionales:

- ✓ Lograr el abastecimiento de bienes, en la cantidad, calidad y oportunidad requerida por los usuarios internos y externos, para el funcionamiento del negocio y el logro de los objetivos y metas establecidas.
- ✓ Establecer los mecanismos de supervisión del cumplimiento de las ventas de bienes, en ejecución de obras.
- ✓ Mantener el control de stocks de los bienes necesarios para la operatividad del negocio
- ✓ Mantener la seguridad y conservar en buen estado los bienes almacenados.
- ✓ Cumplir con la normatividad técnica y legal del abastecimiento de bienes, equipamiento e infraestructura.
- ✓ Lograr que se establezca en la unidad orgánica y en el ámbito de su competencia y objetivos funcionales el control previo, simultáneo y posterior.

3.1.1.2 Análisis actual

Relacionando con la teoría de gestión organizacional de Henry Mintzberg, la gestión ejercida de en el sistema de gestión organizacional, ya que no se está dando la planificación estratégica, la planificación operativa y el desarrollo de las actividades que permiten la realización de los objetivos pautados para su desarrollo. El desarrollo de la organización se encuentra limitado en el buen proceso del área de abastecimiento.

La gestión organizacional ejercida en esta área esta sin incluir metodologías de planificación que permitan la integración de los recursos materiales que la empresa cuenta en su almacén y generen el desempeño necesarios para el desempeño de las actividades comerciales.

Planificación estratégica ya que abarca el proceso por el cual el área encargada del abastecimiento debe tener y seguir sus indicaciones para poder generar crecimiento y desarrollo. De acuerdo a lo estudiado en el marco teórico se presenta un modelo de Gestión Organizacional de la situación actual y lo que se espera del Área de Abastecimiento de la empresa DISTRIBUIDOR AUTORIZADO SAN PEDRO EIRL, haciendo referencia al modelo de gestión organizacional por Henry Mintzberg y la relación

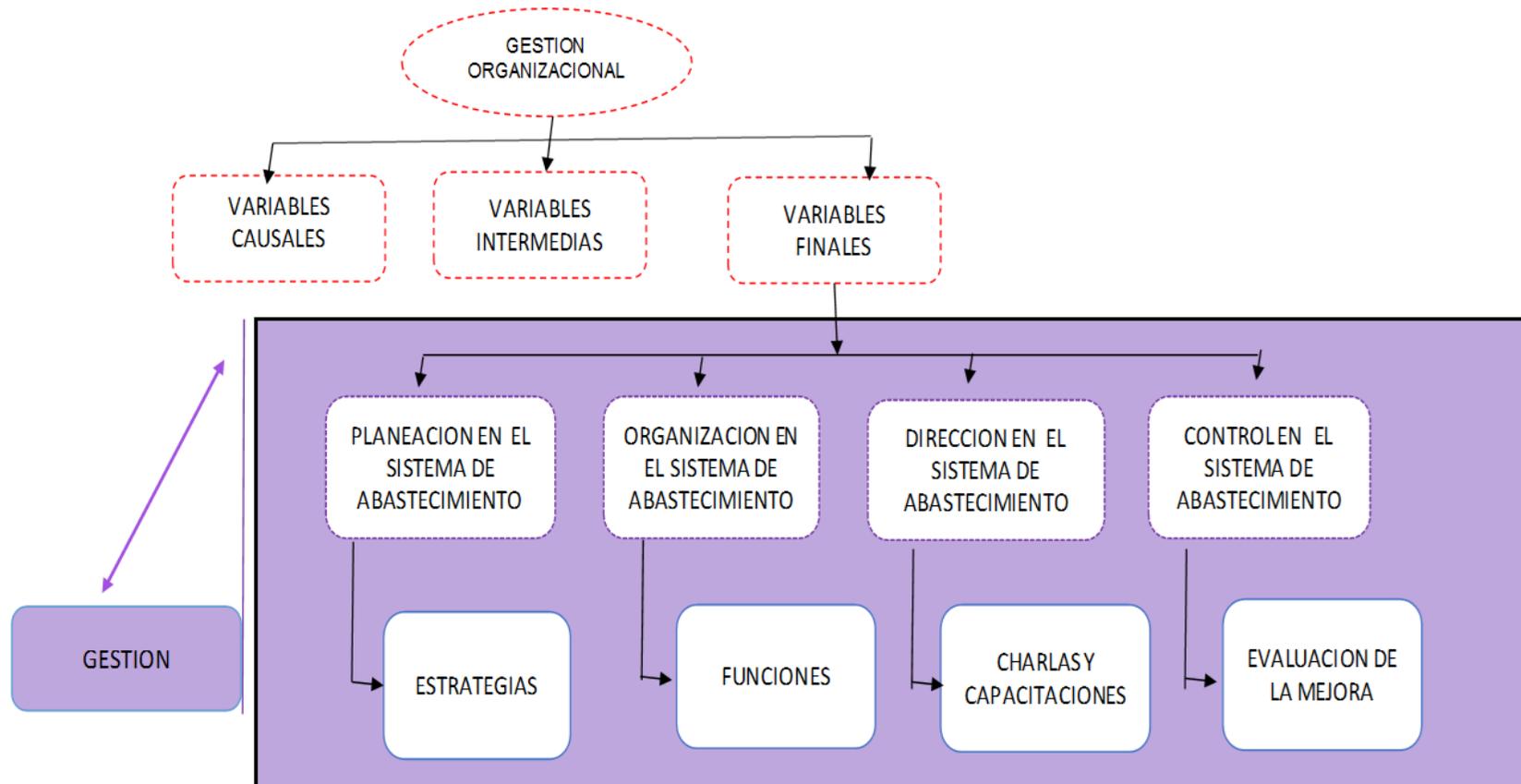
existente entre la planeación estratégica mencionado como factor influyente en el estudio de sistema de abastecimiento.

La situación problemática del Área de Abastecimiento lo situamos en las variables finales o variables dependientes, por que interviene en los logros de la organización, se ubica en el tipo de gestión organizacional de planificación estratégica ya que los colaboradores se ven obligados a trabajar con lo que cuentan si saber si es una definición correcta en cuanto a la cantidad de un producto. Cuando no se organiza bien el área de administración con el área de abastecimiento en sus debidas funciones hacen que los más perjudicados sean

La situación problemática del Área de Abastecimiento lo situamos en las variables finales o variables dependientes, por que interviene en los logros de la organización, se ubica en el tipo de gestión organizacional de planificación estratégica ya que los colaboradores se ven obligados a trabajar con lo que cuentan si saber si es una definición correcta en cuanto a la cantidad de un producto. Cuando no se organiza bien el área de administración con el área de abastecimiento en sus debidas funciones hacen que los más perjudicados sean el área de venta, el área de finanzas y con ellos los clientes por no poder cumplir por sus pedidos o requerimientos.

Al cumplir con lo expuesto anteriormente el jefe del área no brinda reconocimiento que se debe crear y buscar estrategias que apoyen al desarrollo eficaz y eficiente del área de abastecimiento en general. En ocasiones el jefe quiere que se hagan las cosas a su interés sin observar que se puede mejorar en desarrollar con más énfasis en su área de almacén.

Figura N° 10: Modelo de Gestión Organizacional del Análisis Actual



3.2 CONSTRUCCIÓN DE MODELO

La gestión organizacional es un factor que tiene que ver con las herramientas del proceso administrativo dentro de una empresa, por ello la evaluación a la gestión organizacional es necesaria para identificar la forma en que se percibe a la organización.

El modelo presentado permitirá detectar los factores que inciden en la gestión organizacional y las percepciones que existen dentro de la organización reflejándose en la productividad, satisfacción, rotación, adaptación, y demás consecuencias para la misma.

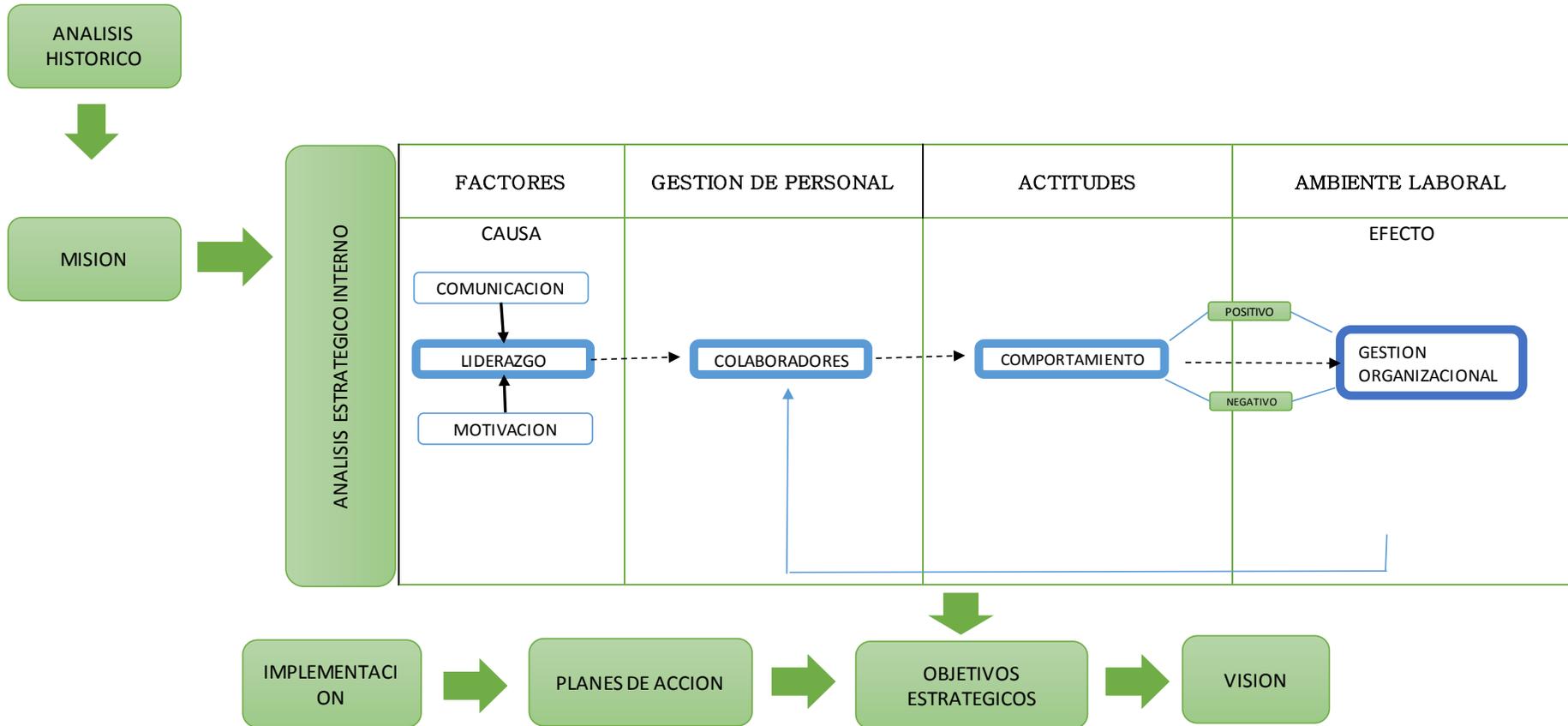
El presente modelo es analizado de la siguiente manera;

- ✓ El primer paso es realizar el análisis histórico de la organización para poder conocer y comparar con la situación actual.
- ✓ En el segundo paso se realiza el análisis estratégico interno donde se toma en cuenta algunas dimensiones necesarias e influyentes.
- ✓ Como factor influyente y causa del comportamiento en el sistema de abastecimiento será la gestión pues esto será lo que guíe, oriente y persuada a sus colaboradores generando una gestión y estrategia.

La gestión organizacional es retribuido a los colaboradores, es por ello que se realiza en las empresas un diagnostico situacional para conocer el estado de los trabajadores.

Luego de conocer el análisis estratégico interno, tratamos de implementar programas que logren alcanzar los objetivos estratégicos y cumplan con la misión y visión implantada por la empresa.

Figura N° 11: Modelo Propuesto de Gestión Organizacional



3.2.1 Propuesta de Mejora Continua

En el mundo globalizado de hoy las empresas modernas deben imponer prácticas más eficientes. La necesidad de crear estrategias eficientes y favorables para el desarrollo de las actividades diarias es algo con lo que toda organización debe contar.

Una gestión organizacional en el que los trabajadores se sientan direccionados a realizar sus actividades en el trabajo, con deseos de trabajar, en la que también influya el clima laboral como parte de esta mejora, sí se quiere mejorar la consecución eficiente de metas y objetivos.

En el desarrollo del presente capítulo se expone una propuesta de mejora con la que esperamos contribuir al aumento del rendimiento laboral de la mayoría de empleados.

La implementación de esta propuesta de mejora, es de exclusiva responsabilidad de la empresa DISTRIBUIDOR AUTORIZADO SAN PEDRO EIRL; se recomienda que la Gerencia General forme parte activa en el desarrollo de esta. Bien es cierto que la organización tiene competencia en el mercado, por ello también es necesario la modernización y actualización de programas para mejorar el sistema de almacenaje.

3.2.1.1 Objetivos de la Propuesta

Brindar nuevas estrategias de gestión: planificación, organización, dirección y control con la finalidad de aumentar el rendimiento y resultados visibles en el informe del inventario para el almacenaje y distribución de los productos.

3.2.1.2 Objetivos Estratégicos

- ❖ Implementar programas de motivación
- ❖ Implementar un nuevo sistema de comunicación.
- ❖ Mejorar el sistema de Evaluación de Desempeño en el Almacén.
- ❖ Implementar el liderazgo participativo
- ❖ Organización de la Base de Datos

Por lo antes expuesto el propósito de este trabajo es de mejorar las herramientas de gestión, además de lograr un cambio positivo en la percepción los empleados hacia la organización, lo que esperamos se refleje en un el sistema de abastecimiento más agradable entre todo el personal de la empresa.

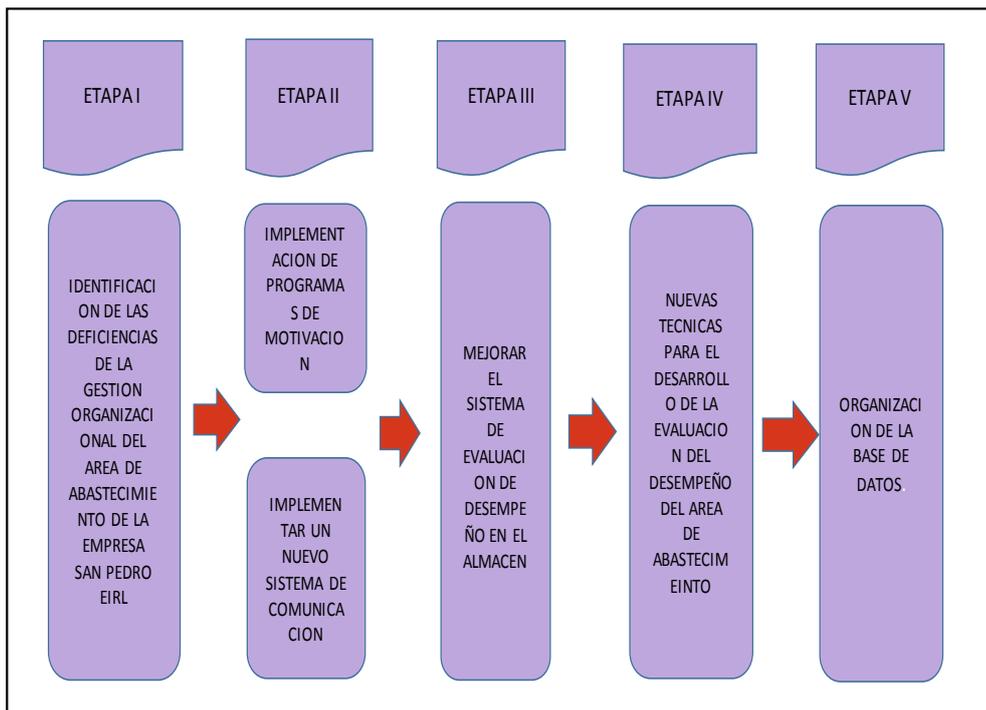
3.2.1.3 Indicadores de la Propuesta

- Mejor comunicación
- Mayor Participación
- Mejor desempeño de los empleados
- Cumplimiento de metas y objetivos
- Un mejor manejo del inventario
- Creo defectos
- Menos rotación de personal

3.2.1.4 Esquema de propuesta

Para dar a conocer la propuesta y ofrecer una visión global y sistematizada, se presenta en forma esquematizada las principales etapas o puntos que la conforman.

Figura N° 12: Esquema de la Propuesta



- **Etapa I,** se identifican las deficiencias de Gestión Organizacional.

Tabla N° 02

ETAPA I:	IDENTIFICACION DE LAS DEFICIENCIAS
	Mal gestion organizacional
	Falta de funciones.
	Falta de Control
	falta de involucramiento en el proceso de almacenamiento
	Falta de Organización por las jefaturas

- **Etapa II (A),** Programas de Motivación, se propone la implementación simultánea de los nuevos programas de motivación

Tabla N° 03

ETAPA II:	PROGRAMA DE MOTIVACIÓN
Antecedentes	Se observó que la mayoría de empleados no conocen los programas de motivación.
Objetivo	Implementar programas de motivación para que los empleados de estén incentivados.
Responsables	La gerencia de Recursos Humanos
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento remunerado por caja chica. • Línea e carrera • Reconocimiento no remunerativo
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Menos Quejas • Mayor Grado de Participación de los empleado • Trabajo en equipo ü Mejor ambiente laboral • Cumplimiento de Metas y Objetivos

- **Etapa II (B)**, Mejora en la comunicación, implementado un nuevo sistema del cual tienen que formar parte todos los empleados.

Tabla N° 04

ETAPA III:	TÉCNICAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN
Objetivo	Implementar un nuevo sistema de comunicación, del cual todos los empleados sean parte, implementando comunicación cruzada, entre Gerentes y Empleados.
Responsables	La gerencia de Recursos Humanos
Descripción	Actualmente se puede observar que la comunicación, es bastante burocrática, con esto queremos decir que los empleados podrán comunicarse directamente en reuniones, dar opiniones y sugerencias para la mejora en la sistema de abastecimiento organización

- **Etapa III**, Mejorar el sistema de evaluación de desempeño en el almacén

Tabla N° 05

ETAPA III:	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EL ALMACÉN
Antecedentes	Se observó que la mayoría de empleados no conocen las normas de un almacén.
Objetivo	Implementar programas y charlas de guía y orientación sobre el funcionamiento de un almacén.
Responsables	La gerencia de Logística
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> • Charla brindada para el mejor desempeño de la rotación de mercadería. • Línea de carrera • Enseñar las técnicas de la logística
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Menos Quejas • Mayor Grado de Participación de los colaboradores. • Trabajo en equipo • Mejor ambiente laboral • Cumplimiento de Metas y Objetivos

- **Etapa IV.** Nuevas técnicas para el desarrollo de la evaluación del desempeño del área de abastecimiento.

Tabla N° 06

ETAPA IV:	TÉCNICAS PARA MEJORAR EL AREA DE ABASTECIMIENTO
Objetivo	Implementar tecnicas para el desarrollo de la evaluacion del desempeño en el area de abastecimiento
Responsables	La gerencia de Logistica
Descripcion	Actualmente se puede observar que el area de abastecimiento de la empresa esta en deficiencia debido a que los trabajadores no tiene una buena direccion para poder guiar y desarrollar tecnicas dentro del area de almacen y generar una eficiencia optima.

- **Etapa V.** Es la implementación de la base de datos de todo el almacén de la organización para que estas puedan ser usadas y con ello se mejore el sistema de abastecimiento.

Tabla N° 07

ETAPA V:	DISEÑO DE LA BASE DE DATOS
Antecedentes	Recordemos que la base de datos del almacen no es real por las deficiencias que se presenta en el mal manejo de las mercaderias.
Objetivo	Implementar la base de datos con las mercaderias reales dejando el inventario listo para poder volver a cubrir el abastecimiento de la misma y tener cero defectos en nuestro inventario.
Responsables	La gerencia de Logistica
Descripcion	<ul style="list-style-type: none"> ☑ Contabilizar de manera sistematica la cantidad ede prodyuctos por categoria y marca y saber el stock con el cual cuentan. ☑ Se genera el mejor desempeño de la rotacion de mercaderia. ☑ Aplicar las tecnicas de la logistica.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> ☑ Menos deficiencia ☑ Mayor uso del supply chain management. ☑ Trabajo en equipo ☑ Mejor atencion de la fuerza de venta. ☑ Cumplimiento de Metas y Objetivos

3.3 CONSOLIDACIÓN DE RESULTADOS.

En este capítulo mostraremos la consolidación de la situación actual con la situación propuesta de acuerdo a la respuesta emitidas por los colaboradores en las encuestas.

Para analizar y medir la gestión organizacional se utilizó:

- **Técnicas:** La encuesta, que es una aplicación específica diseño observacional directa.
- **Instrumentos:** El Cuestionario, que contiene preguntas cerradas, mediante interrogantes con alternativas de respuesta que han sido delimitadas previamente, tomando en cuenta los aspectos mencionados en la gestión organizacional.
- **Diseño de la investigación;** El estudio plantea el diseño de una investigación no experimental debido a que se van a observar situaciones ya existentes, no sujetas a ser manipuladas por el investigador, descriptiva por el interés de indagar las incidencias y los valores en que se manifiesta cada una de las variables en un tiempo único.
- **Población;** La investigación se llevó a cabo en las tienda principal y sus respectivos anexos indicados al inicio del punto tres, el total son de 40 personas entre directivos y colaboradores. La muestra para la consolidación de resultados es de 20 personas entre colaboradores y directivos.

3.3.1 Recolección de la información

1- Situación actual

De acuerdo a la encuesta realizada se tomó la información de la situación actual mencionada por los colaboradores.

- Los trabajadores de la organización perciben casi siempre un mal control de los productos.
- Se trabaja bajo indicadores de mercadería exactos.
- La falta de gestión organizacional ha creado problemas entre las áreas de la empresa.

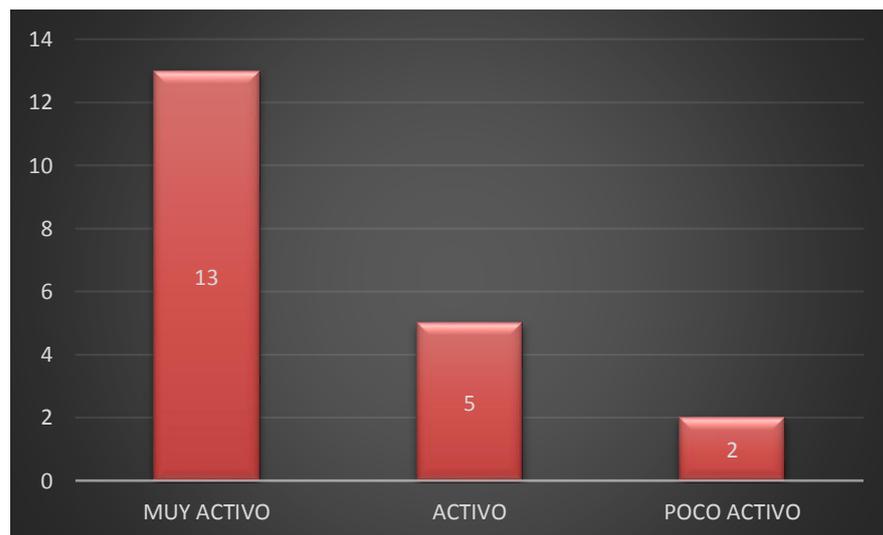
- El abastecimiento es fluctuante dentro de la organización.
- Genera oportunidades de resolver la falta de un producto dentro de su sistema de inventario.
- Las capacitaciones solo son para jefaturas y no se gestiona para los trabajadores de esta área.
- El líder tiene objetivos personales y no se compromete con la empresa.
- No toma en cuenta las opiniones de los trabajadores.
- No reconocen a los mejores trabajadores y menos hay una línea de carrera.

3.3.2 Resultados del análisis

1. ¿Cómo determinas tu desempeño laboral?

FRECUENCIA	TOTAL	PORCENTAJE
MUY ACTIVO	13	65.00%
ACTIVO	5	25.00%
POCO ACTIVO	2	10.00%
	20	100.00%

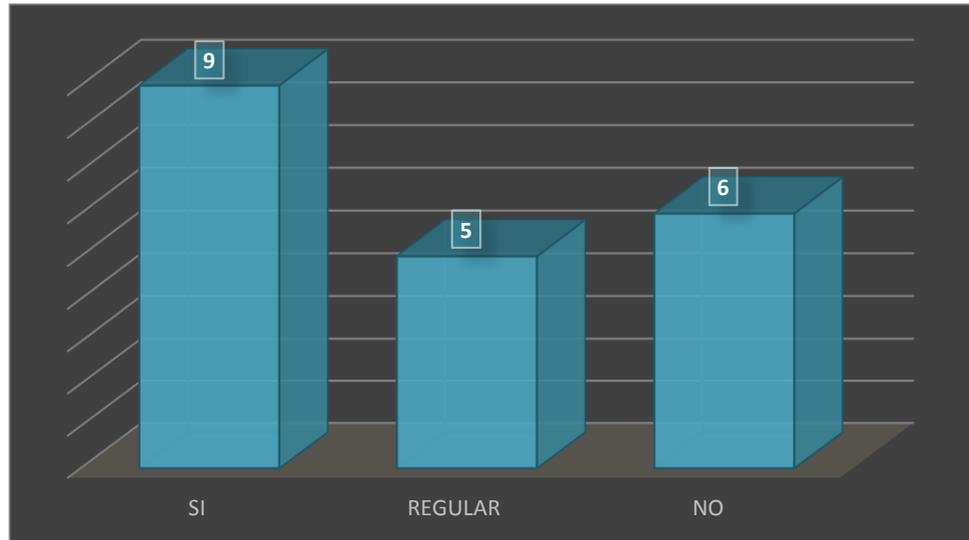
Grafico 1: Desempeño laboral



2. ¿Tienes conocimiento de la importancia de gestión organizacional?

FRECUENCIA	TOTAL	PORCENTAJE
SI	9	45.00%
REGULAR	5	25.00%
NO	6	30.00%
	20	100.00%

Grafico 2: Importancia de la gestión organizacional



3. ¿Cumples el rol de funciones que te establece la organización?

FRECUENCIA	TOTAL	PORCENTAJE
SIEMPRE	10	50.00%
CASI SIEMPRE	5	25.00%
A VECES	5	25.00%
CASI NUNCA	0	0.00%
	20	100.00%

4. ¿Piensa que su empleo actual es sumo importante?

Siempre () Casi Siempre () A veces () Casi Nunca ()

5. ¿Cómo precisa usted el área de abastecimiento del local?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy Mala

6. ¿Cómo califica usted la relación entre la organización y la distribución?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy Mala

7. ¿Determina usted que existe desorganización en el almacén?
Mucha () Algo () Poca () Nada ()
8. ¿Cuál determina usted, que es la razón por la que hay desorganización en el almacén?
a. La relación con el personal ()
b. Personal no capacitado ()
c. Falta de liderazgo ante el personal ()
d. Estructura de almacenaje no adecuada ()
e. Falta de Capacitación o Talleres
9. ¿Usted desea recibir charlas o talleres de gestión y almacenamiento para la mejora de la empresa?
a) Muy de acuerdo ()
b) De acuerdo ()
c) Indiferente ()
d) En Desacuerdo ()
e) Muy en desacuerdo ()
10. En su caso ¿Su desempeño laboral ha sido afectado por una mala coordinación?
Siempre () Casi Siempre () En parte ()
A veces () Nunca ()
11. ¿De qué piensa usted que depende el buen control en el almacén?

12. ¿Cuál cree usted que sería una buena estrategia para incrementar la eficiencia en el área de abastecimiento de la empresa?
a. Aumento del Control.
b. Talleres de mejoramiento en los almacenes.
c. Mejorar el espacio físico donde se almacena la mercadería.
d. Abastecimiento de recursos que faciliten el trabajo
13. Cree usted que la organización implementa estrategia para mejorar el área de abastecimiento?
Siempre () Casi Siempre () A veces ()

3.3.3 Matriz de Consistencia

TEMA: “INFLUENCIA DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN LA MEJORA DE LOS PROCESOS DEL AREA DE ABASTECIMIENTO DE LA EMPRESA SAN PEDRO E.I.R.L.”

TITULO	PROBLEMA GENERAL Y ESPECIFICO	OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICO	VARIABLES	MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO
“INFLUENCIA DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN LA MEJORA DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE ABASTECIMIENTO DE LA EMPRESA SAN PEDRO E.I.R.L.”	<p>PROBLEMA GENERAL:</p> <p>DE QUE MANERA INFLUYE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN LA MEJORA DE LOS PROCESOS EN EL ÁREA DE ABASTECIMIENTO DE LAS TIENDAS DE LA EMPRESA SAN PEDRO EIRL?</p> <p>PROBLEMA ESPECIFICO:</p> <p>∅ ¿DE QUE MANERA EL DESARROLLO DE UN MODELO ORGANIZACIONAL INFLUYE EN LA MEJORA DE LOS PROCESOS EN EL ÁREA DE ABASTECIMIENTO DE LAS TIENDAS DE LA EMPRESA SAN PEDRO E.I.R.L?</p> <p>∅ ¿DE QUE MANERA LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL INFLUYE EN EL DESEMPEÑO DE UN ALMACÉN JUSTO A TIEMPO?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL:</p> <p>DETERMINAR Y EXPLICAR LA INFLUENCIA DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN EL PROCESO DE ÁREA DE ABASTECIMIENTO EN LA EMPRESA SAN PEDRO EIRL</p> <p>OBJETIVO ESPECIFICO:</p> <p>∅ EXPLICAR LA INFLUENCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN EL SISTEMA DE ABASTECIMIENTO EN EL ALMACENAMIENTO.</p> <p>∅ EXPLICAR LA INFLUENCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN EL SISTEMA DE ABASTECIMIENTO DE DISTRIBUCIÓN.</p> <p>∅ EXPLICAR LA INFLUENCIA DE LOS CARGOS EN EL SISTEMA DE ABASTECIMIENTO EN EL ALMACENAMIENTO.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE:</p> <p>i.- GESTIÓN ORGANIZACIONAL</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE.</p> <p>ii.- SISTEMA DE ABASTECIMIENTO</p>	<p>I.- INVESTIGACIÓN: Descriptiva</p> <p>II.- NIVEL DE INVESTIGACIÓN: Aplicada</p> <p>III.- INSTRUMENTO: Recolección de Datos</p>	<p>POBLACIÓN:</p> <p>40 Personas</p> <p>MUESTREO:</p> <p>20 Personas.</p>

	<p>Ø ¿QUE HERRAMIENTA DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL DEBO ENTABLAR PARA MEJORAR MI ÁREA DE ABASTECIMIENTO?</p>	<p>Ø EXPLICAR LA INFLUENCIA DE LOS CARGOS DEL SISTEMA DE ABASTECIMIENTO EN LA DISTRIBUCIÓN.</p> <p>Ø EXPLICAR LA INFLUENCIA DE LAS FUNCIONES EN EL SISTEMA DE ABASTECIMIENTO EN EL ALMACENAMIENTO.</p>			
--	---	--	--	--	--

CONCLUSIONES

Se concluye, que definitivamente la gestión organizacional es un factor influyente dentro de cada área de la organización. Por lo cual analizando los resultados nos menciona que los trabajadores se sienten desorientados

- Por lo cual en el estudio analizado los resultados nos mencionan que los trabajadores perciben un ambiente de trabajo con falta de gestión que los ayude a desarrollar un área de abastecimiento totalmente efectivo que genere la eficacia y eficiencia en el momento de ingresar y especificar los datos con los que cuenta cada área de almacén y el área central que genere un eficiente inventario.
- El impacto de la gestión organizacional en el desempeño de los colaboradores es influyente, ya que los colaboradores mencionan que están insatisfechos con los resultados de una mala gestión en el sistema de abastecimiento.
- La falta de rotación de los productos en el almacén es también debido a una mala gestión que conlleva a un mal proceso en el área de abastecimiento debido a que hay dinero en valores, invertidos sin retorno; la toma de decisiones a nombre del equipo sin ser estudiada ni supervisada genera sugerencias y opiniones; por lo tanto los trabajadores no se desempeñan laboralmente bien.
- Concluimos que el abastecimiento es una de las funciones básicas dentro de toda organización puesto que ellas depende el grado de accesibilidad de los materiales y suministros que existe en la empresa. Recordemos que ninguna organización es autosuficiente.
- Debemos adicionar que el jefe de logística debe de tener bien clara la función que cumple un elemento de compra para realizar la compra adecuada a lo cual ayudaría a tener el suficiente stock en el momento adecuado.
- Está claro que el área de abastecimiento de cualquier empresa juega un rol importante, y que, sobre todo, influye de manera relevante en los costos de la misma a su vez, repercute en la capacidad de mantenerse en el mercado y competir. El éxito de una empresa, creada para ofrecer productos en el mercado, depende en gran medida de que pueda lograr una combinación razonable de la cantidad, la calidad, la oportunidad y el costo de los bienes o servicios que produce.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a las Empresas de diferentes tipos de estructura, en la actualidad aplicar los procesos administrativos ya que son la base para la realización y proyección de las operaciones y actividades empresariales de una forma ordenada y sistemática, permitiéndonos aprovechar los recursos con los que contamos. Toda persona tenga el rango que tenga siempre debe de tener capacitación de negocios debe capacitarse en temas de gestión y procesos, no se debe asumir que a través de la experiencia será suficiente.
- En base a las encuestas realizadas y al ver los resultados obtenidos, se recomienda la aplicación de un estudio a nivel macro, estudiar la Gestión Organizacional a las empresas cualquier sea el rubro es un factor importante que se debe hacer para generar un mejoramiento y efectividad de los procesos no solo en un área sin en todo la organización, siendo una guía para que el estado y las organizaciones privadas trabajen fortaleciendo en estos temas a los empresas e industrias empresariales.
- Los procesos administrativos son puntos muy importantes en las empresas, pero no debemos obviar las otras herramientas de gestión y organización que ayudarían a mejorar cada área, gerencia o departamento, se debe mejorar en cada área según sea su estructura organizacional, se debe de tener al personal óptimo con los que se pueda planificar, organizar, dirigir y controlar los objetivos y metas de la organización, así como contar con el financiamiento adecuado, los inmuebles y maquinarias necesarias y los recursos, para que los cambios trazados sean cumplido y desarrollados sin ningún inconveniente.
- El Jefe de Logística debe auto diagnosticarse, revisar los patrones de liderazgo, lo cual le ayudarán a comprender el modo de trabajar con los colaboradores y cuáles son las técnicas que debe usar para poder mejorar el procesos de abastecimiento de la empresa; se lleva a cabo las prácticas y procedimientos organizacionales, contribuyendo y practicando el estilo de liderazgo que beneficie el clima organizacional de la institución.
- Se sugiere a los jefes de la empresa a capacitarse constantemente a través de curso, talleres, diplomados; con el fin de mejorar las estrategias gerenciales a través del proceso administrativo para conseguir la eficiencia y la eficacia.

BIBLIOGRAFÍA

1. Análisis y propuestas de mejora para la gestión de abastecimiento de una empresa comercializadora de luminarias” Cárdenas Zanabria, Ricardo André (2013)
2. Auge y caída de Planificación Estratégica: Reconcibiendo los Roles de Planificación, Planes, Planificadores, *Mintzberg, Henry* (1994).
3. Fundamentos del control. (2002). En I. Chiavenato, Administración en los nuevos tiempos (págs. 638-661). McGraw-Hill.
4. Fundamentos de la dirección. (2002). En I. Chiavenato, Administración en los nuevos tiempos (págs. 482-502). McGraw-Hill.
5. Fundamentos de la organización. (2002). En I. Chiavenato, Administración en los nuevos tiempos (págs. 336-373). McGraw-Hill.
6. Fundamentos de la planeación. (2002). En I. Chiavenato, Administración en los nuevos tiempos (págs. 216-242). McGraw-Hill
7. La administración y sus perspectivas. (2006). En I. Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración (Séptima edición ed., pág. 10). McGraw-Hill.
8. “La cultura y el clima organizacional como determinantes del análisis y diseño organizacional 22 de octubre. <http://www.eumed.net/libros/2010e/840/index.htm>. 2010.
9. La Empresa Eficiente. Aprovechamiento, Producción y Distribución Física. Colombia: Alfa omega. Arbones, M. E. (2004).
10. La 23.ª Edición de Diccionario de la lengua española (DRAE) publicado el 2014.
11. Menguzato y Renau. [1995], La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management. S.P.I, 427 pp
12. Montesa c. “Influencia del clima organizacional. In; 2010; Chiclayo. p. 40.
13. “Plan Estratégico para la gestión del abastecimiento en industria mecánica Vogt S.A.” (2014). Roca Martínez, Fernando A.,
14. “Propuesta de un modelo de Gestión Logística de abastecimiento internacional en las empresas grandes e importadoras de materia prima CASO MANIZALES” Cristian Giovanni Gómez M., (2006)
15. Porter, M. (1997). Estrategia competitiva (Vigésima cuarta reimpresión ed.). México: Editorial continental.

ANEXOS

Cuestionario

Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur

Instrumento de Recolección de Datos (Confidencial)

El presente instrumento se aplica al personal de la Empresa SAN PEDRO EIRL, con el propósito de recolectar datos que contribuyan a la investigación de la gestión en el desempeño del logístico de la empresa.

En este sentido se agradece de su colaboración al facilitar sus respuestas para lograr los objetivos propuestos en la investigación.

Datos del colaborador.

Marcar con una X las preguntas de selección, y responda según su criterio.

1. ¿Cómo determinas tu desempeño laboral?
Muy Activo () Medianamente Activo () Poco Activo ()
2. ¿Tienes conocimiento de la importancia de gestión organizacional?
Si () Regular () No ()
3. ¿Cumples el rol de funciones que te establece la organización?
Siempre () Casi Siempre () A veces () Casi Nunca ()
4. ¿Piensa que su empleo actual es sumo importante?
Siempre () Casi Siempre () A veces () Casi Nunca ()
5. ¿Cómo precisa usted el área de abastecimiento del local?
 - a. Excelente
 - b. Buena
 - c. Regular
 - d. Mala
 - e. Muy Mala
6. ¿Cómo califica usted la relación entre la organización y la distribución?
 - a. Excelente
 - b. Buena
 - c. Regular
 - d. Mala
 - e. Muy Mala

7. ¿Determina usted que existe desorganización en el almacén?
Mucha () Algo () Poca () Nada ()
8. ¿Cuál determina usted, que es la razón por la que hay desorganización en el almacén?
- La relación con el personal ()
 - Personal no capacitado ()
 - Falta de liderazgo ante el personal ()
 - Estructura de almacenaje no adecuada ()
 - Falta de Capacitación o Talleres
9. ¿Usted desea recibir charlas o talleres de gestión y almacenamiento para la mejora de la empresa?
- Muy de acuerdo ()
 - De acuerdo ()
 - Indiferente ()
 - En Desacuerdo ()
 - Muy en desacuerdo ()
10. En su caso ¿Su desempeño laboral ha sido afectado por una mala coordinación?
Siempre () Casi Siempre () En parte () A veces () Nunca ()
11. ¿De qué piensa usted que depende el buen control en el almacén?
-
12. ¿Cuál cree usted que sería una buena estrategia para incrementar la eficiencia en el área de abastecimiento de la empresa?
- Aumento del Control.
 - Talleres de mejoramiento en los almacenes.
 - Mejorar el espacio físico donde se almacena la mercadería.
 - Abastecimiento de recursos que faciliten el trabajo
13. Cree usted que la organización implementa estrategia para mejorar el área de abastecimiento?
Siempre () Casi Siempre () A veces ()

Gracias!!