

**DISFUNCIONAMIENTOS QUE REFLEJAN LA NECESIDAD DE UNA RE-
ESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL. CASO COTSA**

AUTOR:

Maf. Teresa De J. Vargas Vega.

PROFESORA INVESTIGADORA DE TIEMPO COMPLETO DEL INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL ESTADO DE HIDALGO. DIRECCIÓN: CARRETERA PACHUCA – TULANCINGO KM. 2.5 PACHUCA, HIDALGO. CP. 42090. TEL. 71772000 EXT. 6202

COAUTORES:

Dr. Heriberto Moreno Uribe.

PROFESOR INVESTIGADOR DE TIEMPO COMPLETO DEL INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL ESTADO DE HIDALGO. DIRECCIÓN: CARRETERA PACHUCA – TULANCINGO KM. 2.5 PACHUCA, HIDALGO. CP. 42090. TEL. 71772000 EXT. 6203

L.A. Carla Carolina Perez Hernandez.

ALUMNA DE LA MAESTRIA EN ADMINISTRACION DEL INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL ESTADO DE HIDALGO. DIRECCIÓN: CARRETERA PACHUCA – TULANCINGO KM. 2.5 PACHUCA, HIDALGO. CP. 42090. TEL. 71772000 EXT. 6208

ÁREA TEMÁTICA: c) Dirección y Organización

Palabras Clave: Disfuncionamientos, Modelo Socio-Económico, Diseño Organizacional, Plan de Acciones Prioritarias.

“DISFUNCIONAMIENTOS QUE REFLEJAN LA NECESIDAD DE UNA RE- ESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL. CASO COTSA”

RESUMEN

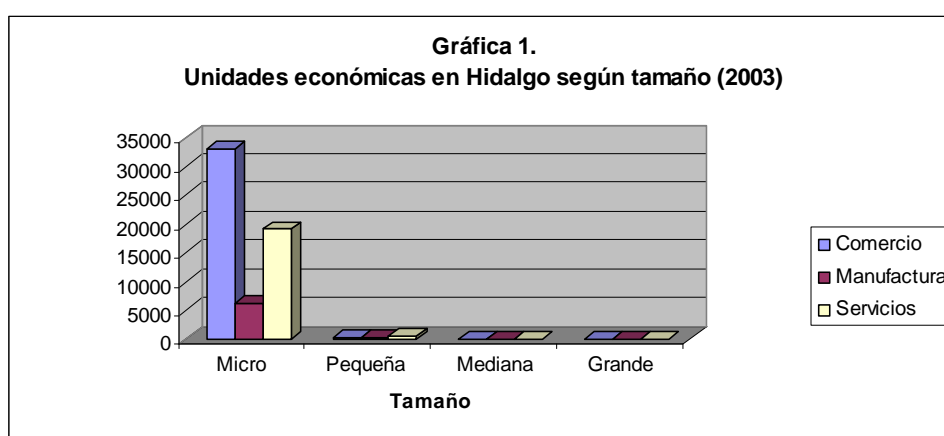
El propósito del presente trabajo es definir las disfuncionalidades detectadas en una empresa del giro metal-mecánica, obtenidas a través del diagnóstico realizado con la metodología del modelo socio-económico, enfocándonos primordialmente en el dominio de la comunicación, coordinación y concertación, a fin de encontrar la causa raíz generadora de múltiples fallas dentro de este rubro.

Como primera etapa de este proyecto de investigación mostramos los resultados preliminares para posteriormente en un futuro proximo, poder crear una propuesta de solución basada en la elaboración de un Plan de Acciones Prioritarias (herramienta del modelo socio-económico) que analizará el Diseño organizacional y sus variables principalmente.

“DISFUNCIONAMIENTOS QUE REFLEJAN LA NECESIDAD DE UNA RE-ESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL. CASO COTSA”

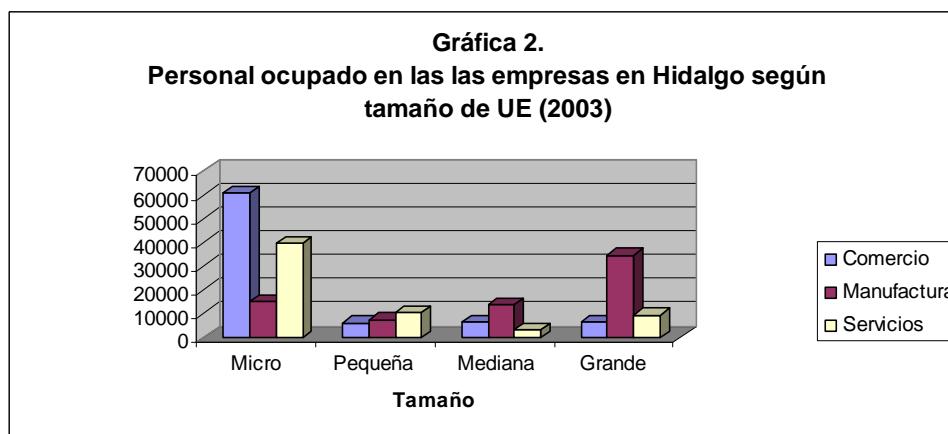
1. Planteamiento del problema.

El estado de Hidalgo ocupa por su tamaño el lugar número 26 de la República Mexicana y abarca el 1.06% del territorio nacional. De acuerdo con datos del Censo económico realizado por INEGI en 2003, en el estado se contaba con 60,054 unidades económicas. La composición de dichas unidades económicas estaba en este periodo principalmente sesgada hacia el sector de las microempresas, ya que este segmento representó para el estado un 97.21%, enfatizando que la mayor proporción en este segmento, un 54.92%, son aquellas que pertenecen al sector comercio, como se puede apreciar en la gráfica 1.



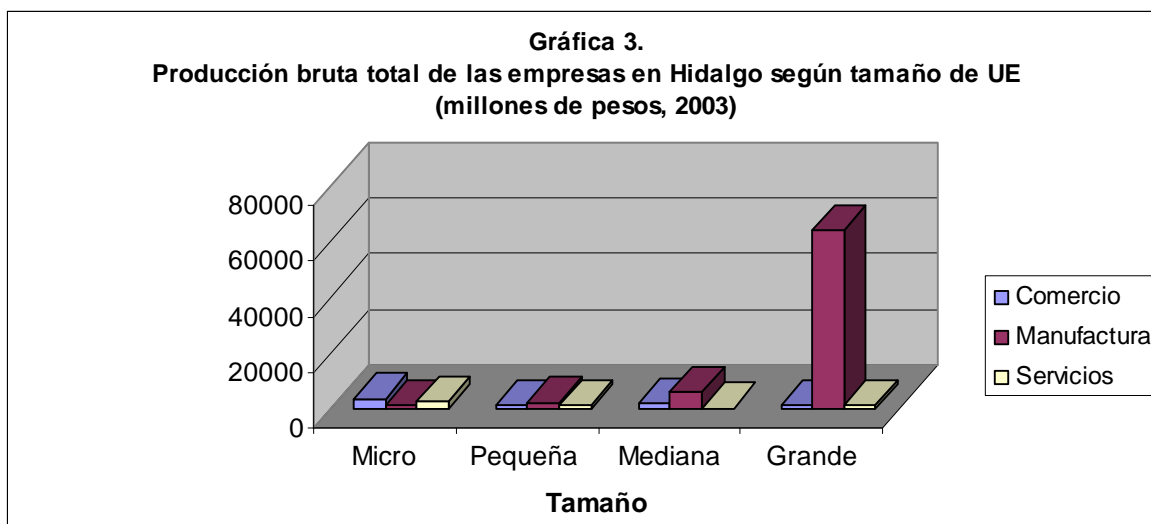
Fuente: Elaboración propia con datos de los Censos Económicos 2004. INEGI.

El total de empresas establecidas en el estado ocuparon para el año 2003, un total de 214,883 personas, nuevamente siendo el sector de las microempresas las que generaron el 53.76% de empleos en la entidad. Debemos resaltar que el sector comercio es el que ofertó el 52.62% del total de empleos, como se muestra en la gráfica 2.



Fuente: Elaboración propia con datos de los Censos Económicos 2004. INEGI.

Del total de Unidades Económicas establecidas en la entidad, estas generaron en el 2003 un producto bruto de 87,830 millones de pesos. Sin embargo, a pesar de ser las microempresas el segmento mayoritario, tan solo crearon el 9% de producción bruta total de la entidad; siendo las grandes empresas, las que aportaran el 76% a la misma. Debemos enfatizar que la mayor contribución fue realizada por las grandes empresas pertenecientes al sector manufacturero, ya que estas contribuyeron con el 95.99% de dicho producto, como se puede apreciar en la gráfica 3.



Fuente: Elaboración propia con datos de los Censos Económicos 2004. INEGI.

El efecto sobre el PIB estatal va más allá de la concentración de unidades productivas: está vinculado con la distribución condicional de empresas grandes y medianas en relación con las micro y pequeñas. Según datos del Observatorio Pyme (2002), el estado de Hidalgo pertenece a la región en la que existen entre 0.3 y 0.8 medianas y grandes empresas por cada 100 micro y pequeñas. Esta es la región del país que tuvo menor tasa de crecimiento en los últimos años, es la que concentra una mayor cantidad de micro y pequeñas empresas y una menor proporción de grandes y medianas.

El subsector 332 de la industria manufacturera, denominado como “fabricación de productos metálicos”, la cual nos ocupa en el presente trabajo debido a que la empresa objeto de estudio pertenece a este, tiene presencia en el estado con 12 subramas, sin embargo la que sobresale notablemente es la de la fabricación de productos de herrería al contar con el 84% de unidades económicas, seguida por la fabricación de piezas metálicas para maquinaria y equipo en general la cual representa el 6% de las empresas.

El subsector cuenta con un total de 1,087 unidades económicas, siendo los municipios más representativos: Pachuca de Soto (con 173 unidades económicas), Tulancingo de Bravo, Tula de Allende, Ixmiquilpan, Tizayuca, Tepeji del Río de Ocampo y Tepeapulco; enfatizando que la mayoría de dichas unidades económicas, el 96%, corresponden al tamaño denominado microempresas.

Uno de los principales problemas que enfrentan los microempresarios, el cual ha sido resaltado en diversos estudios realizados por gran cantidad de autores, es la falta de administración para su operación, reflejo principalmente del bajo grado de capacitación especializada en materia empresarial.

Ante esta panorámica económica no es de sorprenderse que la entidad muestre un gran rezago en materia de crecimiento económico y de desarrollo humano. A pesar del cambio estructural que ha vivido el país en materia de política económica los últimos 30 años, la entidad no ha logrado el despegue que brinde a los empresarios hidalguenses la consolidación de sus inversiones, que se refleje en la estructura económica de la entidad.

2. Objetivo general y específicos.

El objetivo general de esta investigación es identificar y analizar los factores que influyen para lograr la cooperación y compromiso organizacional de todos los actores de la empresa que conlleven la innovación y la creación de potencial, generando así una estrategia competitiva para la empresa, basada en la cooperación de todos los actores involucrados. Se pretende abordar esta investigación en Pymes mexicanas de acuerdo con las empresas ubicadas en los estados seleccionados, para descubrir similitudes y/o diferencias entre las expectativas y actitudes de los trabajadores de estos dos países. Se pretende conocer cuáles son las condiciones en que los trabajadores deciden cooperar e implicarse en los procesos que generan valor para la empresa.

De los objetivos específicos se han establecido los siguientes:

1. Realizar diagnósticos socioeconómicos en cinco pymes hidalguenses.
2. Analizar las condiciones laborales y de organización del trabajo en *Pymes*, y su impacto en los resultados económicos y sociales de las empresas.
3. Descubrir las expectativas de los trabajadores y su relación con la satisfacción laboral y la disminución de disfuncionamientos.

4. Explicación de la evolución de las trayectorias y estrategias de innovación organizacional de las empresas estudiadas.

3. Marco Teórico.

I. MODELO DE GESTIÓN SOCIO-ECONÓMICA.

“La metodología del análisis socio-económico es un enfoque innovador en la conducción y resolución de problemas, es una metodología de intervención creada en Francia por Henri Savall en 1976, con el fin de ayudar a las empresas a mejorar su desempeño ante los desafíos económicos: aceleración de los cambios tecnológicos, acortamiento del ciclo de vida de los productos, competencia, nuevos países industrializados, mano de obra barata, etc.

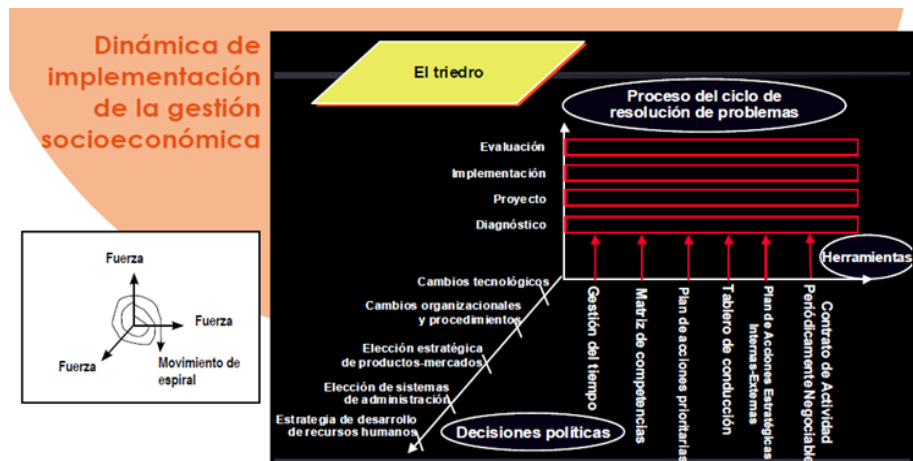
Uno de los objetivos de esta metodología es realizar procesos de investigación-acción, con lo cual se facilita la innovación tanto en la búsqueda de soluciones a los problemas que aquejan el funcionamiento cotidiano de las organizaciones como en las formas de aumentar la realización de sus programas estratégicos”. (Ramírez, Martínez y Salcedo, 2004).

La metodología requiere como condición necesaria el compromiso de todo el personal, pero sobre todo de la alta gerencia, además, dicha metodología es una guía para emprender acciones necesarias para la solución de problemas, mejora, cambio o innovación de sus estructuras y funcionamientos a través del desarrollo del potencial humano y la capacitación en el uso de las herramientas de gestión socio-económica.

En principio la teoría socio-económica se propone constatar que las herramientas usuales de análisis de gestión y de administración no son suficientes para aprovechar las fuentes de energía y de recursos que existen y que están latentes en las empresas: como los costos ocultos, que representan en general el equivalente de la masa salarial con cargo a las empresas y que pueden ser utilizados para mejorar los métodos de administración y gestión. (Savall, Zardet y Bonnet, 2008).

La metodología del análisis socio-económico tiene tres ejes que se relacionan entre sí para la solución de problemas y para el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de la empresa, dichos ejes son:

- El proceso de resolución de problemas.
- Herramientas de gestión.
- Las decisiones políticas.



Fuente: ISEOR (2010, octubre). Disponible en <http://www.iseor.com/>

EJE “A”: EL PROCESO PARA LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

a) EL DIAGNÓSTICO.

Savall, Zardet y Bonnet, (2008, p.21), señalan que el diagnóstico socio-económico consiste en la realización del inventario de los disfuncionamientos existentes en la empresa y la evaluación de su repercusión financiera.

Este diagnóstico se presenta en primer lugar a la dirección y ejecutivos y después al personal de base. Se presentan los costos de disfuncionamientos y las causas aducidas por los participantes para explicarlos. Esto se llama “efecto espejo”, ya que refleja fielmente estos disfuncionamientos y hace hincapié en el mejoramiento que la empresa tendría que realizar.

b) EL PROYECTO.

“El objetivo del proyecto socio-económico, que se apoya en el análisis del diagnóstico, es impedir que se creen disfuncionamientos en lugar de simplemente reparar de modo repetitivo los daños causados. Es un instrumento de apoyo orientado a la obtención de un mejor funcionamiento a través de una gestión del trabajo de equipo, favoreciendo la creatividad para encontrar los medios para prevenir los disfuncionamientos”. (Savall, Zardet y Bonnet, 2008, p.22).

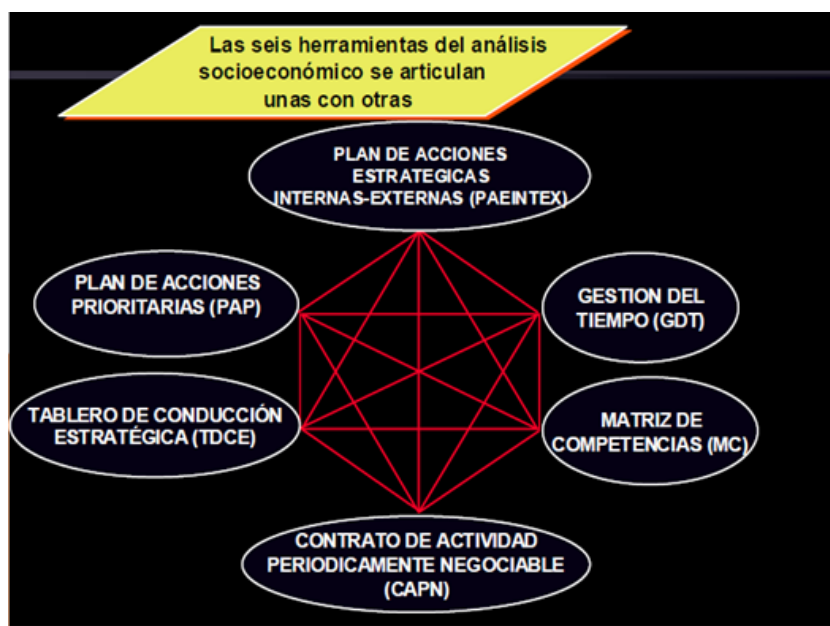
c) IMPLEMENTACIÓN (PUESTA EN MARCHA).

“Consiste en planificar y poner en práctica las diferentes acciones, para mejorar el futuro rendimiento, elaboradas durante la fase del proyecto. Su aplicación requiere reuniones mensuales de pilotaje para cerciorarse del cumplimiento del calendario de mejoramiento lo que exige un acompañamiento por parte de la dirección con objeto de acelerar el ritmo del cambio”. (Savall, Zardet y Bonnet, 2008, p.22).

d) LA EVALUACIÓN.

“Se fundamenta en la comparación entre el inventario de los costos de disfuncionamientos identificados durante la fase de diagnóstico y los costos realmente evaluados en el transcurso del año, es decir, la ponderación del impacto de las acciones realizadas”. (Savall, Zardet y Bonnet, 2008, p.22).

EJE “B”: LAS HERRAMIENTAS.



Fuente: ISEOR (2010, octubre). Disponible en <http://www.iseor.com/>

- a) **El contrato de actividad periódicamente negociable (CAPN):** formaliza los objetivos prioritarios y los medios puestos a disposición de cada miembro de la empresa (incluidos los operarios y empleados) a través de un doble diálogo, semestral e individual, con el superior jerárquico directo. Se retribuye con un incentivo salarial la consecución de los objetivos colectivos, de equipo e individuales, autofinanciados por la reducción de los costos ocultos.
- b) **La matriz de competencias (MC):** cuadro sinóptico que permite visualizar las capacidades reales disponibles de un equipo y su organización concreta. Permite elaborar un plan de formación integrada y especialmente adaptada tanto a cada una de las personas como a las necesidades evolutivas de la unidad.
- c) **El plan de acciones prioritarias (PAP):** inventario de las acciones que se han de realizar en un semestre para alcanzar los objetivos prioritarios tras un arbitraje sobre las prioridades y pruebas de factibilidad según los recursos disponibles.
- d) **El tablero de conducción estratégica reúne los indicadores colectivos (TDCE):** cuantitativos, o financieros utilizados por cada mando intermedio para

conducir concretamente al personal y las actividades de su sector de responsabilidad. Permite medir, evaluar y seguir la realización de las acciones y supervisar los parámetros importantes de las actividades operativas y estratégicas.

- e) **La matriz de autoanálisis del tiempo o de la gestión del tiempo (GDT)** su objetivo es buscar una estructura más eficaz del empleo del tiempo a través de la elaboración de una programación individual y colectiva y la delegación concertada.
- f) **El plan de acciones estratégicas internas y externas (PAEINTEX):** clarifica la estrategia de la empresa a 3 años, o 5 años tanto de cara a sus metas externas (clientes, proveedores, competidores, instituciones...) como a sus metas internas (desde el gerente general hasta el empleado y operario). Se reactualiza cada año para integrar la evolución de su entorno externo pertinente y su « entorno interno» (el personal en realidad va y viene entre el exterior y el interior de la empresa de modo permanente). ISEOR (2010, octubre). Disponible en <http://www.iseor.com/>

EJE “C”: LAS DECISIONES POLÍTICAS.

“Este eje incluye las estrategias de: relaciones humanas, elección del sistema de gestión, elección del producto-mercado, cambios organizacionales y de procedimientos y cambios tecnológicos. Las herramientas y las decisiones políticas, y el ciclo de resolución de problemas son un todo donde todos los elementos participan para alcanzar el objetivo común para mejorar la organización”. (Ramírez, Martínez y Salcedo, 2004, p.85)

TIPOS DE ESTRUCTURAS Y COMPORTAMIENTOS.

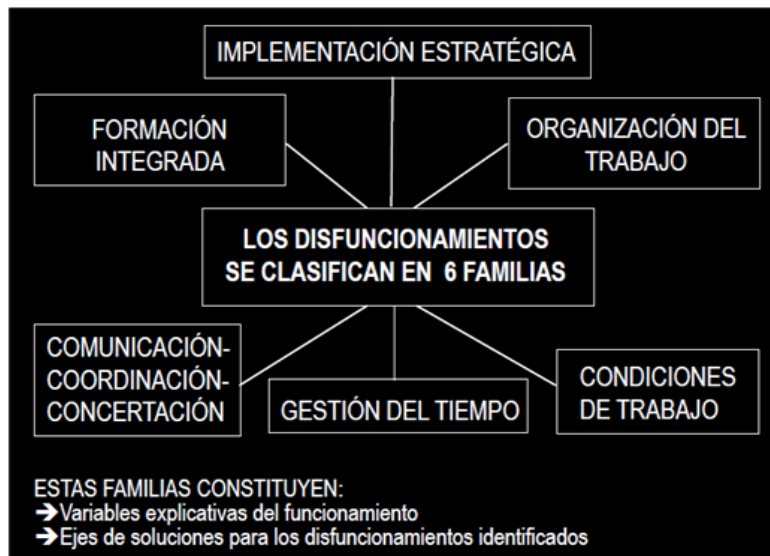
La gestión para el modelo socio-económico, es la unión de las estructuras (administrables) y de los comportamientos (dirigibles).

HIPÓTESIS FUNDAMENTAL DE LA GESTIÓN SOCIO-ECONÓMICA: Es el mejoramiento del desempeño económico de una empresa puede ser posible, sin recursos financieros nuevos (externos), gracias a una mejor interacción de sus estructuras y sus comportamientos, es decir, las organizaciones pueden iniciar sus procesos de cambio sin necesidad de invertir recursos económicos a través de procesos de investigación-intervención. (Ramírez, 2001).

DISFUNCIONAMIENTOS.

Los problemas o disfuncionamientos de la organización se clasifican en 6 dominios o sistemas de acción: condiciones de trabajo, organización de trabajo, comunicación,

coordinación y concertación, gestión del tiempo, formación integrada y aplicación de la estrategia.

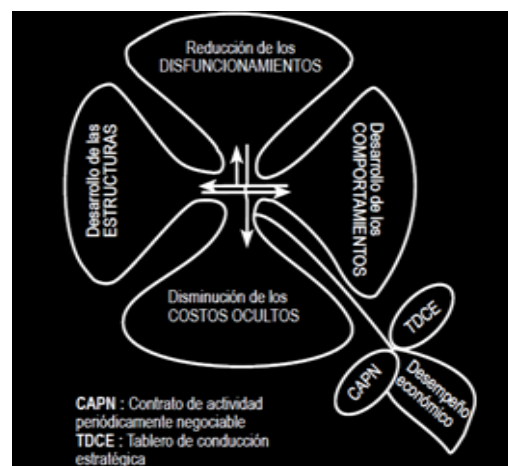
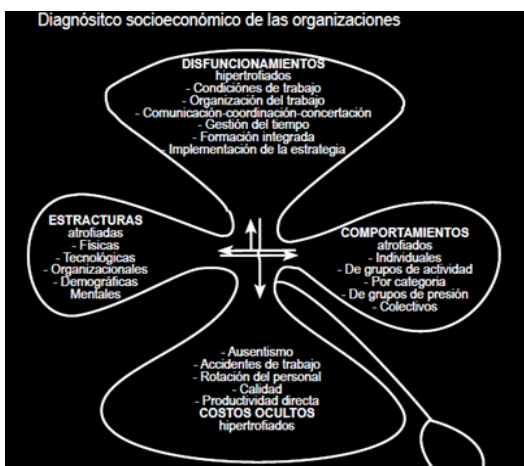


Fuente: ISEOR (2010, octubre). Disponible en <http://www.iseor.com/>



Fuente: ISEOR (2010, octubre). Disponible en <http://www.iseor.com/>

DEBILIDADES Y FUERZAS ESTRATEGICAS.



Fuente: ISEOR (2010, octubre). Disponible en <http://www.iseor.com/>

II. DISEÑO ORGANIZACIONAL.

ELEMENTOS HISTÓRICOS.

La historia del diseño organizacional tiene sus raíces en el enfoque tradicional de la organización, en donde se ideaba la manera de tener "el mejor camino", para crear una estructura organizacional que funcionara bien en todas las situaciones. Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol fueron los principales contribuyentes a la llamada teoría tradicional de la organización. Ellos pensaban que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica en la cual los miembros de la organización, en sus acciones, eran guiados por un sentimiento de obligación en la organización y por una serie de normas y reglamentos racionales.

De acuerdo con Chiavenato (2004, p. 227) "Taylor, Fayol y Weber, se preocuparon por los componentes estructurales de la organización".

Teoría Tradicional de la organización.

TEORÍA TRADICIONAL DE LA ORGANIZACIÓN.			
	TAYLOR	FAYOL	WEBER
A P O R T A C I O N E S	División del trabajo	6 funciones básicas	Precursor del estructuralismo
	Enfoque de abajo-arriba	Enfasis en las estructuras (la organización como una estructura)	Organización Formal
	Supervisión Funcional	Principios Generales de la Administración	Teoría de la burocracia
		Enfoque arriba-abajo	Tipos de autoridad: tradicional, carismática, legal
	Organización Racional del trabajo.	departamentalización	Características de la burocracia: normas, comunicación formal,
		Organización Piramidal	
	Linea Staff		

Fuente: Elaboración propia en base a Chiavenato (2004).

DEFINICIONES IMPORTANTES.

ORGANIZACIÓN: Kinichi y Kretner (2003, p. 380) comentan que "según la definición clásica de Chester I. Barnard, una organización es un sistema de actividades o fuerzas de dos o más personas coordinadas de manera consciente".

ORGANIZACIONES MECANICISTAS: Son aquellas que se ubican en un ambiente más predecible, de alta estabilidad y control, mas centralizadas, con mayor rigidez, con menor diferenciación, o con una diferenciación limitada. (Rodríguez, 2006).

ORGANIZACIONES ORGANICAS: “Son aquellas redes que destacan la especialización horizontal, con reglas, políticas y procedimientos flexibles” (Dubrin, 2002, p. 256).

ORGANIGRAMA: “Grafico de cuadros y líneas que muestra la cadena de autoridad formal y división del trabajo”. (Kinichi y Kretner, 2003, p. 381)

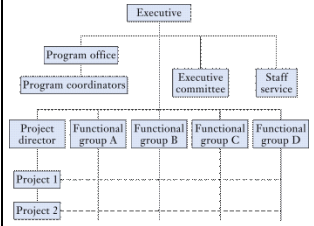
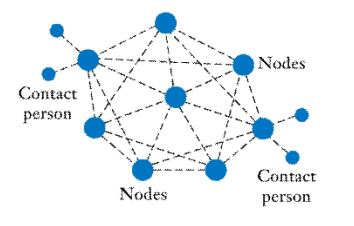
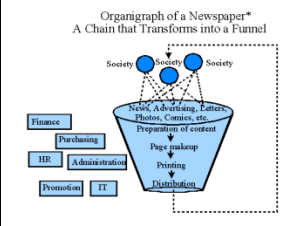
DISEÑO ORGANIZACIONAL: “La estructura de una organización se puede definir simplemente como las maneras en que su trabajo se divide en diferentes tareas y luego se logra la coordinación entre las mismas.” Mintzberg, 2007, p. 135).

Configuraciones Típicas de Diseño.

CONFIGURACIONES TÍPICAS.				
		1) LA ESTRUCTURA SIMPLE	2) LA ESTRUCTURA FUNCIONAL	3) LA FORMA DIVISIONAL
C A R A C T E R Í S T I C A S		En estructuras con pocas personas	Cada departamento en la empresa es responsable de una de las funciones básicas del negocio (e.g.: finanzas, venta, producción)	Comprende un conjunto de divisiones autónomas dirigidas por una sede corporativa
		Bajo nivel de departamentalización	Hay división y especialización en el trabajo que efectúa cada departamento	Se organiza de acuerdo a ciertas dimensiones como líneas de producto, geografía, segmentos de consumo
		Amplios tramos de control Autoridad centralizada en una sola persona. Poco nivel de formalización	Cada departamento depende de una sede central en términos de dirección	Los gerentes divisionales son responsables de las decisiones a nivel operativo, mientras la sede corporativa se encarga de las decisiones estratégicas
E J E M P L O S		<p>ESTRUCTURA SIMPLE</p>		

Fuente: Elaboración propia en base a Kinichi y Kretner (2003).

Formas Innovadoras de Diseño.

CONFIGURACIONES INNOVADORAS.		
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL MATRICIAL	ESTRUCTURA EN RED	ORGANIGRÁFICAS
Consta de una estructura de proyectos sobrepuesta en una estructura funcional.	Asociación temporal o permanente de empresas que son independientes, pero se vinculan para compartir recursos.	Mapas que ofrecen una visión global de las funciones de la compañía y la forma en que la gente organiza su trabajo, es útil para detectar oportunidades ocultas
		

Fuente: Elaboración propia en base a Dubrin (2002) y Mintzberg y Van der Heyden (1999).

Autores Principales (Aportaciones).

AUTORES	APORTACIONES
Tom Burns y G.M Stalker	Investigación y conceptualización de las organizaciones mecanicistas y orgánicas.
James D. Thompson	Modelo biológico de las organizaciones.
Lawrence y Lorsch	Modelo del funcionamiento organizacional.
Mintzberg	La estructura básica de las organizaciones, dimensiones de la organización, Los 5 modelos organizacionales.
Hax y Majluf	Modelo de Hax y Majluf (no existe una mejor forma de organización). Pasos para diseñar una organización. Roles de una estructura organizacional.

Fuente: Elaboración propia en base a Rodríguez (2006) y Kinichi y Kretnet (2003).

4. Metodología de Investigación.

El proyecto utiliza dos estrategias de investigación: 1) la metodología de investigación-intervención, y 2) la metodología cuantitativa a través de encuesta.

1) La **metodología de investigación-intervención** considera entrevistas semi-estructuradas, donde todos los actores tratan de recrear los juegos de interacción de la empresa pero tomando como eje conductor los disfuncionamientos. Posteriormente el investigador analiza los diferentes discursos, clasificándolos de acuerdo a los campos de acción considerados por el modelo.

El valor agregado de nuestra investigación es el resultado de un proceso de interactividad cognitiva (Savall y Zardet: 1996), entre los diferentes *actores de la organización, el investigador/profesor/consultor y los alumnos que participaron en el proyecto.*

El proceso de interactividad cognitiva se da por la interacción entre diferentes formas de representación e interpretación de la empresa estudiada. Estas formas de representación se dan a partir del campo y nivel de conocimiento introyectado por cada uno de los integrantes de la investigación.

- 1) Los *actores laborales* que a través de entrevistas nos comparten su representación de la empresa. De acuerdo al tipo de funciones que desarrollan en la estructura organizacional y de acuerdo a su experiencia vivida, contamos con información compleja de la empresa.
- 2) *El investigador/profesor*, que constata la información compartida de los actores de la organización con la búsqueda de información bibliográfica permitiendo una mayor comprensión e interpretación de la representación de la empresa invocada por los actores, es decir, existe un proceso de resignificación de las representaciones existentes en la estructura mental de los actores organizacionales. Este proceso es enriquecido a partir de la discusión que se realiza en el aula con los alumnos que forman parte de la investigación.
- 3) *Los alumnos*, realizan un doble proceso en la búsqueda de su formación científica, por una parte coadyuvan en la recolección de la información cualitativa en las entrevistas realizadas a los actores organizacionales, además de enriquecer el conocimiento a partir de la búsqueda de la información teórica y a partir de esta información se realiza un proceso de interactividad cognitiva con el profesor/investigador/consultor/, lo que los lleva a introyectar un conocimiento más profundo sobre la problemática estudiada.

2) **Estudio cuantitativo** donde se van a realizar encuestas a una muestra de empresas del sector metal mecánico, además de ocupar fuentes de secundarias, como son los censos y estadísticas del sector en México.

Las principales fuentes de información que se van a utilizar son las siguientes:

1. Entrevistas abiertas, semidirigidas y focalizadas.
2. Observación directa.
3. Información documental de empresas.

4. Análisis bibliográfico y hemerográfico.

5. La empresa.

COTSA (Contenedores y Transportes S.A. de C.V¹.) es una empresa Mexicana, que se fundó en el año de 1968 en la ciudad de Pachuca, Hidalgo, como parte del un Grupo Industrial Familiar, el cual comprende cuatro empresas principales: Transportes, Centro de Desarrollo Tecnológico “OTA” A.C., COTSA y GISA así como otras 10 más.

Contenedores y Transportes S.A. de C.V. (COTSA) surge con el fin de tener una empresa especializada y dedicada a ofrecer soluciones integrales para los procesos productivos, desde el diseño, la fabricación y comercialización del equipo para manejo y almacenamiento de materiales a granel y proyectos industriales. Tiene participación dentro de las industrias de la construcción, plástica, alimenticia, minería, entre otras, en México y también cuenta con participación en Latinoamérica. Conformar junto con otras siete empresas el grupo COTSA.

Dentro de la gama de productos que COTSA ofrece se pueden encontrar proyectos llave en mano, silos soldados y atornillados, semiremolques, equipo periférico, tolvas, equipo para el transporte neumático, tableros de control, válvulas, indicadores de nivel, instalaciones, etc.

En el año de 1976 incursiona en la exportación de equipos, sin embargo lo hace de manera indirecta y no es hasta el año de 1984 cuando logra concretar la primera exportación de equipo de manera directa. En el año 1998 las empresas del Grupo se certifican en la norma de calidad ISO 9000.

Actualmente sus oficinas centrales al igual que la nave de fabricación principal se encuentran en la ciudad de Pachuca, Hidalgo, contando además con instalaciones especializadas en la fabricación y comercialización de semiremolques tipo tolva presurizable y silos móviles para el transporte de materiales a granel ubicadas en Ciudad Sahagún.

Misión

¹ Con fines de confidencialidad, el nombre real de la empresa ha sido cambiado.

“Ser el socio estratégico de nuestros clientes a través de soluciones de innovación tecnológica, brindando atención y servicio que supere sus expectativas, generando alto valor agregado, con un amplio sentido de responsabilidad social y ambiental”.

Visión

“Ser el grupo empresarial más reconocido en el mundo por ofrecer soluciones de alto valor agregado en proyectos industriales y manejo de materiales a granel.

El concepto de "Materiales a Granel" incluye de manera enunciativa más no limitativa: Adecuación, Mezclado, Almacenamiento, Formulación, Conservación, Tratamiento, Control, Preparación, Dosificación, Empacado, Medición y Transportación”.

Valores

- “Honestidad
- Responsabilidad
- Cooperación
- Confianza
- Calidad
- Reconocimiento
- Lealtad”

COTSA está dividido en 4 diferentes Unidades Estratégicas de Negocio y 2 departamentos estratégicos, como se muestra a continuación:

ORGANIGRAMA GENERAL



Como primera fase del proceso de intervención, la dirección general estableció como el área prioritaria debido a la problemática detectada a lo largo de su existencia, la UEN planta en sus dos ubicaciones.

6. Diagnóstico preliminar de la empresa.

La problemática en la que se centra esta investigación, radica en que durante el proceso para la resolución de problemas (primer eje del modelo de análisis socio-económico) y después de tener el diagnóstico cualitativo de la empresa, se detectaron disfuncionamientos prácticamente en todos los dominios de acción, es decir, en los 6 que maneja la metodología de gestión socio-económica, pero la disfunción que obtuvo una mayor carga fue la denominada como: “COMUNICACIÓN, COORDINACIÓN Y CONCERTACIÓN”, por tal motivo la importancia de profundizar en el tema, tomándolo como la problemática encontrada, tanto a nivel operativo como a nivel directivo.

Por lo tanto, de acuerdo con Ramírez (2001, p.128), resaltaremos en primera instancia que “el modelo de gestión socio-económica señala la importancia de la comunicación en las organizaciones y les consagra un tema entre los seis dominios de análisis socioeconómico” y define las 3C (comunicación, coordinación y concertación), de la siguiente manera:

“La comunicación se refiere a cualquier intercambio de información tenga o no, carácter profesional. La coordinación concierne los intercambios de información con carácter profesional para realizar una determinada actividad. La concertación significa que los actores se ponen de acuerdo para alcanzar un objetivo de manera sincronizada y programada”. (Savall, Zardet y Bonnet, 2008).

Recapitulando, la empresa actualmente se está expandiendo, recientemente iniciaron operaciones en la planta COTSA Ciudad Sahagún, las frases testimonio de la intervención socioeconómica obtenidas de la muestra de 55 operativos y 12 directivos, hacen notar la carencia de un diseño organizacional acorde a esta nueva estrategia favorable -la expansión-. Además la estructura con la que actualmente cuenta la empresa se trata de una estructura funcional, dividida por unidades estratégicas de negocios, la cual si bien es eficaz, las disfuncionalidades encontradas reflejan su ineficiencia dentro del contexto actual de la empresa.

Las problemáticas detectadas en esta familia de disfuncionamientos (C-C-C), han sido clasificadas de acuerdo al nivel jerárquico de los participantes en el proceso de intervención, debido a la implicación que tienen en la toma de decisiones.

Estas giran en torno de 10 temas principales, los cuales se muestran a continuación:

NIVEL OPERATIVO	NIVEL DIRECTIVO.
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de comunicación en sentido vertical. (de abajo hacia arriba) • Falta de comunicación vertical entre dirección y departamentos. • Falta de comunicación horizontal entre departamentos. • Ausencia de concertación entre departamentos. • Fallas en la transmisión de información. • Falla en el uso de dispositivos de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Fallas en la transmisión de información. • Fallas entre Matriz y filial. • Falta de comunicación vertical entre dirección y departamentos. • Falla en el uso de dispositivos de comunicación

Podemos resaltar que ambos grupos de entrevistados coinciden en la existencia de fallas en la transmisión de información, falta de comunicación vertical entre dirección y departamentos, así como la falla en el uso de dispositivos de comunicación. Disfuncionamientos que impiden el buen desempeño de los trabajadores de la empresa propiciando la existencia de reprocesos y retrabajos.

Conclusiones.

Contenedores y Transportes S.A. de C.V. (COTSA) es una mediana empresa Mexicana, con 250 empleados, fundada hace más de 42 años en la ciudad de Pachuca, perteneciente a la industria de la fabricación de productos metálicos.

Dentro de la gama de productos que ofrece se pueden encontrar proyectos llave en mano, silos soldados y atornillados, semiremolques, equipo periférico, tolvas, equipo para el transporte neumático, tableros de control, válvulas, indicadores de nivel, instalaciones, etc.

Dicha empresa ha sido intervenida en la UEN planta con la aplicación del método socio-económico, el cual, ayuda a las empresas a mejorar su desempeño ante los desafíos económicos, mediante tres ejes de acción:

1. El proceso para la resolución de problemas: el cual consta de cuatro fases: Diagnóstico, Proyecto, Puesta en marcha y Evaluación.
2. Las herramientas: las cuales son un conjunto de instrumentos usados para el logro de los objetivos, donde la herramienta a usar en este caso será la denominada como: Plan de acciones prioritarias (PAP)
3. Las decisiones políticas: son las decisiones estratégicas que deberán asumir los altos mandos con el fin de alcanzar el objetivo común para mejorar la organización.

Bajo este proceso de intervención, se detectaron disfuncionamientos agrupados en seis diferentes familias: condiciones de trabajo, organización de trabajo, comunicación, coordinación y concertación, gestión del tiempo, formación integrada y aplicación de la estrategia.

Para fines de esta investigación, nos enfocaremos únicamente en la familia definida como comunicación, coordinación y concertación (C-C-C). Siendo estas variables, aspectos indispensables en el diseño organizacional, por lo cual fue necesario retomar teorías de la estructura organizacional a fin de contar con un panorama general, resaltando la importancia de su aplicación.

Como resultado del proceso de intervención y una vez identificados los disfuncionamientos cualitativos, se infiere a priori que el problema raíz de comunicación, coordinación y concertación (C-C-C) proviene de un inadecuado diseño de la estructura organizacional de la empresa.

Bibliografía.

- Arostegui, Á. y Doval, I. (2009). Diseño organizativo: estructura y procesos. Argentina: Ediciones Granica
- Chiavenato, I. (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración (7ª edición). Editorial McGraw-Hill
- Dubrin, A. (2002). Fundamentos del Comportamiento Organizacional (2ª edición). Thomson.
- Furnham, A. (2001). Psicología Organizacional: El comportamiento de individuos en las organizaciones. Editorial Oxford.
- Hernández, M. et. al. (2009). Análisis de la industria manufacturera en el estado de Hidalgo (1ª edición). Consorcio de Universidades Mexicanas.

- Kinichi, A. y Kretner, R. (2003). Comportamiento Organizacional: conceptos problemas y prácticas. Editorial McGraw-Hill
- Mintzberg, H. (2007). Mintzberg y la dirección. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Mintzberg, H. y Van der Heyden, L. (1999). Organigraphs: Drawing how companies really work. Harvard Business Review 88-94.
- Ramírez, H. (2000). Metodología para la resolución de problemas en las organizaciones. Organización, administración y cambio en México. México DF: UAM-X, CSH, Depto. de Producción Económica; 2000. 1a edición. ISBN: 9706546820.
- Ramírez, H. Martínez, K. y Salcedo, E. (2004). Disfuncionamientos en Tres PyMES Mexicanas. Administración y Organizaciones 81-100.
- Ramírez, H. (2001). La confianza en el management socio-económico. Administración y Organizaciones. 121-140
- Savall, H. Zardet, V. y Bonnet, M. (2008) Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica. (2ª edición) editorial ISEOR.
- http://www.iseor.com/pdf/commun/20080310_es_presentation_iseor.pdf
- Censos Económicos 2004. INEGI.