



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración

La importancia de la gestión empresarial para el cambio organizacional en
una empresa del sector de la industria hidráulica.

Tesis
Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración con especialización en Alta Dirección

Presenta
Gabriela Zarazúa Pesquera

Santiago de Querétaro, Abril / 2012



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL PARA EL CAMBIO
ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR DE LA INDUSTRIA
HIDRÁULICA

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración con especialización en alta Dirección

Presenta:

Gabriela Zarazúa Pesquera

Dirigido por:

Dra. Graciela Ayala Jiménez

SINODALES

Dra. Graciela Ayala Jiménez
Presidente

Firma

Dra. Nohemí Bello Gallardo
Secretario

Firma

Dr. Alberto de Jesús Pastrana Palma
Vocal

Firma

M.C. Luis Rodrigo Valencia Pérez
Suplente

Firma

M.I. Juan Manuel Peña Aguilar
Suplente

Firma

M.en I. Héctor Fernando Valencia Pérez
Director de la Facultad de Contaduría
y Administración

Dr. Irineo Torres Pacheco
Director de Investigación y
Posgrado

Centro Universitario
Santiago de Querétaro
Abril / 2012
México

RESUMEN

Esta tesis presenta un caso práctico de una empresa dedicada a la industria hidráulica que trabaja por medio de conocimiento tácito, el cual no permite crecimiento en las distintas áreas de la organización por la falta de una gestión empresarial adecuada que fomente un cambio en toda la organización. Dicho cambio se pretende hacer paulatinamente con un modelo inicial que abarque elementos básicos que van desde una filosofía organizacional, organigrama, imagen corporativa, descripción de puestos y procesos clave para que dicha empresa tenga los cimientos necesarios para crecer de manera organizada, ya que, por la falta de dichos elementos tiene un crecimiento lento y desorganizado. Este cambio se realizará con ayuda de una metodología cualitativa que consta de entrevistas personales y observación de campo que permitirán el desarrollo de un modelo adecuado que permita el crecimiento así como un cambio de cultura organizacional, para que sus colaboradores tengan un comportamiento acorde a las necesidades de la empresa, y que esta llegue a tener una buena distribución equitativa de las tareas entre los miembros de la empresa y un crecimiento mutuo.

(Palabras clave: Desarrollo organizacional, cambio organizacional, gestión empresarial, crecimiento).

SUMMARY

This thesis presents the practical case of a hydraulic company that works by means of tacit knowledge; the latter does not allow for growth in the different areas of the organization due to the lack of an adequate business management that would encourage change throughout the organization. This change should be made gradually with an initial model that covers basic elements including an organizational philosophy, an organization chart, corporative image, job description and key processes that would allow the company to have the foundations necessary to grow in an organized way, since the lack of these elements causes slow growth and disorganization. This change will be carried out with the aid of a qualitative methodology consisting of personal interviews and field observation that will lead to development of an appropriate model for growth, as well as a change in organizational culture so that collaborators will show behavior appropriate to the needs of the company. This will permit the company to have good and equal distribution of tasks among members of the company, as well as mutual growth.

(Key words: Organizational development, organizational change, business management, growth).

DEDICATORIAS

A Dios:

Por haberme permitido llegar hasta este punto y darme buena salud para lograr mis objetivos.

A mis padres y mis hermanas:

Por siempre apoyarme en todas las decisiones que tomo, por estar conmigo en momentos buenos y malos, por sus consejos y la motivación que me dan para demostrarles que soy una persona que le gusta salir adelante y superarse.

A mi novio:

Alfredo que siempre ha estado conmigo apoyando mis decisiones y ayudándome en lo que he necesitado para cumplir mis objetivos. Y agradecer toda la información que me proporciono para la elaboración de esta tesis.

A mis amigos:

Que me han apoyado a lo largo de este gran camino de formación y que han estado conmigo cuando los necesito.

AGRADECIMIENTOS

A mi tutora:

Dra. Graciela Ayala Jiménez por apoyarme en la realización de este proyecto y por sus observaciones, sin ellas no hubiera llegado a la culminación del mismo.

A mis maestros:

Quienes compartieron sus conocimientos y experiencias, ya que sin ellos no habría obtenido los suficientes recursos para llegar hasta donde estoy.

A la Universidad Autónoma de Querétaro:

En especial a la Facultad de Contaduría y Administración por permitirme ser parte de una universidad tan prestigiada y pertenecer a una generación de maestros exitosos.

ÍNDICE

	Página
Resumen.....	i
Summary.....	ii
Dedicatorias.....	iii
Agradecimientos.....	iv
Índice.....	v
Índice de figuras.....	vi
Índice de tablas.....	vii
Abreviaturas.....	viii
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes del tema.....	2
1.2 Justificación del estudio.....	3
1.3 Objetivo general.....	4
1.3.1 Objetivos específicos.....	4
1.4 Problema de la investigación. Pregunta.....	4
1.5 Hipótesis de la investigación.....	4
1.6 Diseño metodológico de la investigación.....	4
1.6.1 Instrumento de la investigación.....	5
1.6.2 Control de la información.....	7
1.7 Beneficios esperados.....	7
2. ASPECTOS TEÓRICOS	9
2.1 La empresa.....	9
2.1.1 Historia de la empresa.....	9

2.1.2 Productos.....	12
2.1.3 Clientes.....	12
2.2 Bombas Hidráulicas.....	16
3. GESTION EMPRESARIAL	22
3.1 ¿Qué es la gestión empresarial?.....	22
4. CAMBIO ORGANIZACIONAL	25
4.1 Cambio.....	25
4.2 Cambio organizacional	25
5. TEORIAS Y MODELOS PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL	28
5.1 Renovación organizacional.....	28
5.2 Cambio y aprendizaje organizacional.....	29
5.3 Fuerzas y resistencias al cambio.....	29
5.3.1 Fuerzas a favor y resistencia al cambio organizacional.....	30
5.4 Fuerzas a favor del cambio.....	30
5.5 Fuerzas competitivas.....	31
5.6 Fuerzas económicas, políticas y globales.....	31
5.7 Fuerzas demográficas y sociales.....	31
5.8 Fuerzas éticas.....	32
5.9 Resistencia al cambio.....	32
5.9.1 Resistencia al cambio a nivel organizacional.....	33
5.9.2 Resistencia al cambio a nivel grupal.....	34
5.9.3 Resistencia al cambio a nivel individual.....	35
5.10 Teoría de Lewin sobre el campo de fuerza del cambio.....	36

6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	38
6.1 Filosofía organizacional.....	39
6.1.1 Misión.....	39
6.1.2 Visión.....	40
6.1.3 Valores.....	40
6.1.4 Cultura Organizacional.....	40
6.2 Imagen corporativa.....	42
6.3 Organigrama.....	44
6.3.1 Clasificación de los organigramas.....	45
6.4 Estructura organizacional.....	55
6.4.1 Tipos de estructura.....	56
6.5 Procesos Clave.....	65
7. DESARROLLO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EL CASO DE ESTUDIO	66
7.1 Filosofía organizacional.....	66
7.2 Estructura y organigrama.....	67
7.2.1 Descripción de puestos.....	68
7.3 Procesos clave.....	72
7.4 Imagen corporativa.....	75
8. REFLEXIONES FINALES	80
REFERENCIAS.....	81
APÉNDICE.....	84

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		Página
5.2	Teoría de Lewin sobre el campo de fuerza del cambio	37
6.1	Organigrama General	46
6.2	Organigrama específico	47
6.3	Organigrama integral	48
6.4	Organigrama funcional	49
6.5	Organigrama de puestos, plazas y unidades	50
6.6	Organigrama vertical	51
6.7	Organigrama horizontal	52
6.8	Organigrama mixto	53
6.9	Organigrama de bloque	54
6.10	Estructura funcional	58
6.11	Estructura multidivisional	60
6.12	Estructura de niveles de división	61
6.13	Estructura Holding	63
6.14	Estructura Matricial	65
7.1	Estructura funcional, opción 1	67
7.2	Estructura funcional con ayudante , opción 2	68
7.3	Proceso clave	74
7.4	Imagen corporativa, tarjeta de presentación	75
7.5	Imagen corporativa , hoja membretada	76
7.6	Imagen corporativa, cotización	77

7.7	Imagen corporativa, factura	78
7.8	Imagen corporativa, sello y tarjeta de presentación nueva imagen	79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla		Página
1	Fuerzas a favor y resistencia al cambio organizacional	30

ABREVIATURAS

Abreviatura	Significado
Ing	Ingeniero
R.I	Repuestos Industriales
TLCAN	Tratado de Libre Comercio de América del Norte

1. INTRODUCCIÓN

La gestión empresarial es la actividad que busca a través de personas mejorar la productividad y competitividad de las empresas o negocios. Este concepto es nuevo para muchas organizaciones y juega un rol muy importante, pues de su eficiencia, producto de la dirección, habilidades y estrategias que utilice, dependerá la obtención de buenos resultados.

Actualmente las empresas enfrentan grandes retos con respecto al entorno en el que se desenvuelven, ya que algunos factores como la competencia, la sociedad, aspectos tecnológicos y políticos no permiten gestionar las empresas adecuadamente.

El objetivo de este estudio es determinar la importancia de la gestión empresarial para una empresa dedicada a la hidráulica, específicamente en bombas hidráulicas, la cual opera con conocimientos tácitos, la finalidad es desarrollar un modelo de gestión empresarial para esta empresa y ver el impacto favorable o desfavorable que pudiese tener en sus distintas áreas.

Asimismo, cómo un modelo de gestión empresarial puede ayudar a la empresa a crear valor y como es que una estructura organizacional ayuda a tener un sistema formal de tareas, un control del factor humano para optimizar los recursos y lograr las metas de la empresa.

1.1. Antecedentes del tema

Desde que el hombre apareció en la tierra ha trabajado para subsistir, tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible; para ello ha utilizado la administración. Desde la época primitiva los miembros de las tribus trabajaban en diversas actividades en donde los jefes de la familia ejercían la autoridad; con el paso del tiempo estas actividades recayeron en unos cuantos, lo que en la actualidad son las empresas.

La empresa, que nació para atender las necesidades de la sociedad, crea satisfactores a cambio de una retribución que compensan el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios. En la actualidad las funciones de la empresa ya no se limitan a las mencionadas antes. Al estar formada por hombres, la empresa alcanza la categoría de un ente social con características y vida propia, que favorece al progreso humano y que, como finalidad principal, permite la autorealización de sus integrantes.

Con el paso de los años, la evolución de la administración y de sus teorías, han estado en un proceso de cambio continuo, que ha llevado a la búsqueda y apoyo de nuevos procesos y procedimientos que intervengan directamente con la alta dirección para realizar cambios verdaderamente notables dentro de las organizaciones.

Es aquí donde aparece la gestión empresarial, del latín *gestio*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y el efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o un deseo cualquiera. El término gestión empresarial, por lo tanto, es el proceso de planificar, organizar, ejecutar y evaluar una empresa.

El ambiente en el que operan las organizaciones no tiene precedentes, es por ello que el proceso de cambio organizacional es importante, ya que puede hacer a las empresas más productivas y competitivas en un entorno nacional o internacional.

Muchas de estas empresas no cuentan con una buena gestión que les permita crecer por ello muchas de ellas llegan a la quiebra.

1.2. Justificación del estudio

Anteriormente la gestión era vista como la función de satisfacer las expectativas de los propietarios de ganar dinero. Pero en la actualidad ha cambiado esa perspectiva, desde la competencia y la función de la oferta en el mercado.

Se dice que mientras más tecnología exista, más amplio puede ser el campo de la gestión, sin embargo la automatización, la informática, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación y las expectativas de la sociedad han puesto en descubierto las carencias que tienen los directivos dentro de las empresas, menciona Domínguez (2006).

El presente trabajo es factible ya que parte de la importancia de la gestión empresarial, con la que aún muchas empresas no cuentan y que hoy en día es indispensable para ser competitivo en el mercado, cabe mencionar que su estudio es relevante para aquellas empresas que aún no toman en cuenta el grado de transformación que produce la gestión empresarial.

El presente caso de estudio es acerca de una empresa que cuenta con conocimiento tácito, dedicada a la venta y reparación de bombas hidráulicas de maquinaria pesada para la construcción, el punto de partida es el desarrollo de un modelo de gestión empresarial que aplicado, permita el desarrollo en distintas áreas de la empresa como la administración, el factor humano, ventas, atención al cliente y proveedores, que a su vez producirán crecimiento y mejoras en la empresa con una nueva cultura y procesos estructurados que permitirán la realización de tareas de una manera más sencilla, así

como la creación de procesos y procedimientos para que toda la información que poseen sea gestionada para su uso futuro.

1.3. Objetivo General

Desarrollar un modelo de gestión empresarial para una empresa en el sector de la industria hidráulica, que identifique los elementos importantes de la gestión empresarial, permita la transformación organizacional y el crecimiento de distintas áreas.

1.3.1. Objetivos específicos

Determinar las necesidades de implementar un modelo de gestión empresarial en la industria hidráulica por medio del estudio de la gestión empresarial, para la transformación organizacional del caso de estudio.

1.4. Problema de investigación. Pregunta

¿Un modelo de gestión empresarial permitirá la transformación organizacional en las diversas áreas de la industria hidráulica?

1.5. Hipótesis de la investigación

Establecer un modelo de gestión empresarial en la industria hidráulica producirá una transformación organizacional en las distintas áreas de la empresa.

1.6. Diseño metodológico de la investigación

La metodología a utilizar es cualitativa o investigación de campo, se enfoca en comprender y profundizar acerca de los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto.

El diseño de la investigación es no experimental, longitudinal, de tendencia y cualitativo. Según Hernández, Fernández y Baptista (2003) la investigación no experimental es la que se realiza sin manipular deliberadamente variables, o el estudio de lo ya existente, es decir, se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto

natural, para después analizarlos. De acuerdo con Kerlinger (1983) la investigación no experimental es también llamada *ex post facto*, proviene del latín y significa después de los hechos.

La investigación cualitativa requiere un profundo entendimiento del comportamiento humano y las razones que lo gobiernan. Busca explicar las razones de los diferentes aspectos de tal comportamiento, investiga el por qué y el cómo se tomó una decisión.

1.6.1. Instrumento de la investigación

El instrumento a utilizar son las entrevistas personales, las cuales entrañan una conversación directa, cara a cara, entre el entrevistador y el entrevistado. La entrevista puede emprenderse en el hogar u oficina, o en otros lugares en donde el entrevistador hace las preguntas y registra las respuestas durante la entrevista o inmediatamente después de ella, menciona Churchill Jr. (2003) en su libro de *Investigación de Mercados*. Según Kotler y Armstrong (1998) las entrevistas personales asumen dos formas, entrevistas individuales y entrevistas de grupo. En este caso solo mencionaremos las entrevistas individuales. Las entrevistas individuales implican hablar con las personas en sus hogares u oficinas, en la calle o en los centros comerciales. Esas entrevistas son flexibles. Los entrevistadores capacitados pueden retener durante mucho tiempo la atención de quienes responden y pueden explicar las preguntas difíciles. Pueden guiar las entrevistas, explorar los aspectos y sondear según lo que requiera la situación. En la mayor parte de los casos, las entrevistas personales individuales se pueden llevar a cabo con bastante rapidez.

Franklin (1998) menciona que la entrevista consiste en un acto de comunicación que se establece entre una o varias personas y cuestionandolas en forma adecuada para

obtener información. Este medio es posiblemente el más usado y el que puede brindar información más completa y precisa, puesto que el entrevistador, al tener contacto con el entrevistado, además de obtener respuestas, puede percibir actitudes y recibir comentarios. La entrevista puede agrupar a directivos y empleados de una misma área o que intervienen en la misma clase de tareas, así como a clientes y/o usuarios, prestadores de servicios y proveedores que interactúan con la organización.

Para que una entrevista se desarrolle positivamente, es conveniente observar estos aspectos:

- a) Tener claro el objetivo, para lo cual se recomienda preparar previamente una guía de entrevista que contenga los principales puntos que se desea captar, para que al término de la misma, pueda verificarse si se ha obtenido la información prevista.
- b) Establecer anticipadamente la distribución del trabajo asignando responsabilidades y determinando las áreas a investigar.
- c) Concertar previamente la cita con la idea de que el entrevistado este debidamente preparado para proporcionar la información con el tiempo y tranquilidad necesarios para disminuir el margen de error y evitar interrupciones.
- d) Clasificar la información que se obtenga sobre la situación real o relativa con algunas sugerencias para mejorarla, procurando no confundir ambos aspectos.

Otra metodología que se utilizará es la observación directa, Franklin (1998) menciona que este recurso puede ser empleado por los técnicos o analistas en el área física donde se desarrolla el trabajo de la organización. A partir del análisis de la información recabada es aconsejable sostener pláticas con algunas de las personas que prestan sus servicios en estas áreas para complementarla o afinarla.

Otra forma de esta misma metodología consiste en que el jefe de área de trabajo realice la observación directa, comente y analice algunos de los puntos con sus subordinados y presente sus resultados al investigador. La ventaja de este procedimiento es, que debido a la familiaridad entre el jefe y el subordinado, la información puede ser más completa, pero habrá ocasiones en que los resultados no son los deseados, debido a inhibiciones, problemas internos, o que pueda plantearse una situación que no corresponde a la realidad operativa.

1.6.2. Control de la información

Según Churchill Jr. (2003) el control de la información que comprende los tipos de preguntas que pueden plantearse y la magnitud y la exactitud de la información que puede obtenerse de los sujetos, varía con el método de recopilación de datos usado.

La entrevista personal puede efectuarse casi con cualquier forma de cuestionario, desde el estructurado sin ocultamiento hasta el no estructurado con ocultamiento. La naturaleza personal de la interacción permite que el entrevistador muestre imágenes, listas de palabras, escalas, etc., como estímulos al sujeto. La entrevista personal también permite ordenar de manera automática la secuencia de las respuestas.

1.7. Beneficios esperados

Con esta investigación el beneficio esperado es el desarrollo e implementación de un modelo de gestión empresarial que permita a la empresa contar con una filosofía organizacional, y una estructura que ayude a tener de manera organizada la información más relevante de la empresa para que logre un crecimiento en diversas áreas de manera gradual y contribuya al cambio organizacional.

Límites del alcance de la investigación.

Las limitantes para el caso son:

La importancia de la Gestión Empresarial para el cambio organizacional.....8

- Resistencia al cambio
- Tipo de organización actual
- Formas de trabajo

2. ASPECTOS TEÓRICOS

En este capítulo se presentan datos de la empresa para el caso de estudio, los cuales son relevantes conocer para la aplicación del modelo de gestión empresarial. Cabe señalar que la historia de la empresa se recabó por medio de una entrevista personal al dueño de la empresa.

2.1. La empresa (Repuestos Industriales)

Repuestos Industriales es una empresa dedicada al sector hidráulico, específicamente a la venta y reparación de bombas hidráulicas para maquinaria pesada, así como sus componentes. Actualmente la empresa esta compuesta por siete personas en los puestos de: (1) gerente general, (2) gerente de ventas y administración, (3) compras internacionales, (4) ventas, (5) secretaria, (6) mantenimiento y (7) mecánico. Dicha empresa realiza sus operaciones en el domicilio de Unión n°54 bis Colonia Lindavista con un horario de 9:00 a 2:00 y de 4:00 a 7:00.

2.1.1. Historia de la empresa

El negocio fue fundado en 1980 por el Ingeniero Alfredo Villalobos Martínez, su gusto por la hidráulica comenzó desde muy joven al trabajar como obrero en las minas de plomo en Santa Bárbara en la ciudad de Chihuahua a la edad de 15 años. En el lugar trabaja durante diez años y en 1975 decide trasladarse a vivir a la ciudad de Querétaro con su familia, es aquí donde el Ing. Alfredo Villalobos se incorpora a trabajar a la empresa Compacto S.A. de C.V. dedicada al armado de motoconformadoras y maquinaria pesada.

En el área de Recursos Humanos, sólo dura 3 meses, pues recibe otra oferta de trabajo inmediatamente comienza a trabajar en la empresa Purina durante cinco años en el área de mantenimiento donde obtiene conocimientos de electricidad y sus componentes.

En 1980 decide independizarse y comenzar su propio negocio en su casa dedicándose a la venta de material eléctrico, tornillos, bombas hidráulicas y chumaceras fábrica por fábrica, consiguiendo como primer cliente a la empresa Bachoco ubicada en Celaya, Guanajuato.

En 1982 decide rentar un local en la calle de Jiménez en la Col. Lindavista para ampliar su gama de productos y servicios agregando la venta de partes de cargadores Frontales de la marca MICHIGAN-CLARK, y en donde encuentra la necesidad de contratar un asistente para que lo ayude a manejar los catálogos de esta marca . En este domicilio dura ocho años con su colaboradora hasta que decide cambiarse, ya que se encontraban en el tercer piso y necesitaban ampliarse pues comenzaba a aumentar la demanda de material, espacio y el acceso era difícil.

En 1990 la nueva ubicación era en Av. Universidad con un local más grande y en el primer piso, decide contratar a dos personas más para que lo auxilien en el área de ventas. Amplia la gama de productos a: baleros, válvulas, transmisiones, diferenciales y empaques. En esta dirección se mantienen durante cuatro años y en 1994 deciden cambiarse debido a la crisis que surge en el país en ese momento y por los gastos elevados.

Para 1994 se cambian nuevamente de dirección a Mega Plaza en prolongación Corregidora renta un local pequeño y por ello tiene que vender la mayor parte de material por falta de espacio, mientras el material que restaba lo tuvo que trasladar a su domicilio particular, el cual funciona como bodega.

En 1999 decide comprar un terreno con una bodega en la calle de Unión en la Colonia Lindavista donde comienza con la venta de maquinaria pesada como: montacargas, grúas, plantas de luz y cargadores frontales; pero debido a que la demanda

de bombas hidráulicas aumenta y en la ciudad de Querétaro no se contaba con algún proveedor de estas partes, decide especializarse en la venta de bombas y motores hidráulicos para maquinaria. Dejando de vender material eléctrico en el domicilio donde permanece hasta la fecha.

Durante este tiempo el Ing. Alfredo Villalobos Martínez, decide comenzar a viajar a los Estados Unidos en busca de refacciones y a contactar más proveedores para poder ofrecer mejores precios.

Asímismo, se han integrado al negocio sus dos hijos en distintas áreas, el primero de ellos encargado del área de ventas y el otro especializado en el área de compras internacionales contactando a diferentes proveedores ya no sólo en los Estados Unidos sino también en Europa, África y el Oriente. Eso a su vez ayudo para que su negocio se extendiera no solo a nivel nacional si no al extranjero contando con clientes en Centro y Sudamérica así como la visita constante de clientes de diferentes países interesados en conocer más de los productos y servicios que ofrece esta empresa. Todo esto gracias a las constantes recomendaciones que existen entre los clientes que los visitan. En estos dos últimos años se presentó una gran oportunidad y fue mediante una recomendación que hizo un cliente a una empresa minera en el Estado de Guanajuato, donde se logro llevar a cabo un contrato de servicios y venta de componentes para los equipos que ahí manejan, debido a que en estas minas, trabajan varias empresas contratistas, la recomendación se ha ido extendiendo; a tal grado que actualmente la empresa se encuentra trabajando directamente con las empresas Mineras más importantes de México y Canadá.

A 31 años de su fundación sus logros son haberse consolidado como una de las empresas más importantes en el ramo de componentes hidráulicos a nivel nacional.

(Ing. A. Villalobos, entrevista personal, 3 octubre, 2011).

2.1.2. Productos

Repuestos Industriales (RI) se dedica a la venta de bombas y motores hidráulicos de paletas, engranes y pistones así como sus refacciones, también maneja convertidores y transmisiones completas y refacciones.

Las marcas que manejan son:

- *Kawasaki*
- *Rexroth*
- *Commercial Intertech*
- *Clark*
- *Linde*
- *Eaton*
- *Vickers*
- *Sauer Danfoss*
- *Sauer Sundstrand*
- *Cat*
- *Uchida*
- *Denison*

2.1.3. Clientes

Los clientes con los que actualmente cuenta la empresa son los siguientes:

- A y M Construcciones S.A de C.V.
- Abastecimientos y Servicios Especializados S.A de C.V.
- Acerlan S.A de C.V.

- Aceros Guanajuato S.A de C.V.
- Agacel S.A de C.V.
- Agregados Tlachco S.A de C.V.
- Agregados y asfaltos S.A de C.V.
- Agrogen S.A de C.V.
- Aguilar mexicana S.A de C.V.
- Aguilar Moreno Erick Miguel Ángel
- Aguilar Paredes Lucio
- Alcocer Susán Enrique
- Alfaro López Víctor Daniel
- Alvarado Esparza Ramón
- Amador Bonilla Juan Carlos
- Ameco S.A de C.V.
- Ansa S.A de C.V.
- Aplicación industrial neumática S.A de C.V.
- Bandas baleros y chumaceras S.A de C.V.
- Bañeros refacciones industriales del centro S.A de C.V.
- Baños industriales S.A de C.V.
- Bocanegra Fajardo Noé
- Bombas alemanas S.A de C.V.
- Briseño Guerrero Daniel
- Bronzetone S.A de C.V.
- Bucyrus blades de Mexico S.A de C.V.

- Calidad en precisión Querétaro S.A de C.V.
- Camafevi S.A de C.V.
- Casas Geo S.A de C.V.
- Cemex S.A de C.V.
- Cimalub S.A de C.V.
- Concreto lanzado de fresnillo S.A de C.V.
- Consorcio constructor queretano S.A de C.V.
- Constructora ajo S.A de C.V.
- Constructora Mario Perez S.A de C.V.
- Constructora Quetzal S.A de C.V.
- Constructora y arrendadora de maquinaria de celaya S.A de C.V.
- Constructora y arrendadora de Querétaro S.A de C.V.
- Contratista de obras mineras S.A de C.V.
- Cooperativa bomitzha S. De R.L. de C.V.
- Cosei S.A de C.V.
- Delamac de México Sa de Cv
- Empresas cementeras del norte S.A de C.V.
- GL urbanizaciones S.A de C.V.
- Grúas G y H S.A de C.V.
- Grupo empresarial minero S.A de C.V.
- Héctor Thompson López
- Hercon maquinaria S.A de C.V.
- IDS S.A de C.V.

- Industrial tubera S.A de C.V.
- Industrias ferroplasticas S.A de C.V.
- José Luis Aguado Rodríguez
- Lerma edificaciones S.A de C.V.
- Manufacturera de Durango S.A de C.V.
- María del Carmen Torres Hernández
- Masterfoods Mexico S.A de C.V.
- Materiales reciclables de Querétaro S.A de C.V.
- Mina bolañitos S.A de C.V.
- Mina comermin S.A de C.V.
- Mina don Bosco S.A de C.V.
- Mina la negra S.A de C.V.
- Mina real México S.A de C.V.
- Novoa maquinaria S.A de C.V.
- Olivo y asociados S.A de C.V.
- Pavimentos y triturados del centro S.A de C.V.
- Perforaciones y túneles S.A de C.V.
- Productos Pennsylvania S.A de C.V.
- Refax industrial S.A de C.V.
- Refinadora la purísima S.A de C.V.
- Regio tac del norte S.A de C.V.
- Serbamaq S.A de C.V.
- Supra construcciones S.A de C.V.

- TMM logistics S.A de C.V.
- Tracsa S.A de C.V.
- Ucave maquinaria S.A de C.V.
- Unimontacargas del bajo S.A de C.V.

2.2. Bombas Hidráulicas

Una bomba hidráulica es un dispositivo que recibe energía mecánica de una fuente exterior, la transforma en energía de presión transmisible de un lugar a otro de un sistema hidráulico a través de un líquido cuyas moléculas están sometidas a la presión.

La ciencia hidráulica se ha considerado desde los primeros días de la civilización humana ya que a pesar de su antigüedad constituye una de las ramas de la Ingeniería Civil. (Obtenido de <http://fluidos.eia.edu.com>)

Existen diferentes clasificaciones para los tipos de bombas hidráulicas, pero se debe de tomar en cuenta la amplitud, el volumen, amplitud de la velocidad, eficiencia mecánica, eficiencia volumétrica y eficiencia total.

Las bombas se clasifican de la siguiente manera:

- a) Bombas de volumen fijo o de desplazamiento fijo: Estas bombas se caracterizan por que entregan un producto fijo a velocidad constante. Este tipo de bomba se usa más comúnmente en los circuitos industriales básicos de aplicación mecánica de la hidráulica.
- b) Bombas de engranes o piñones: La bomba de engranes se denomina también caballo de carga y se puede asegurar que es una de las más utilizadas. La capacidad puede ser grande o pequeña y su costo variará con su capacidad de presión y volumen. Las bombas de engranes exhiben buenas capacidades de

vacío a la entrada. En este tipo de bombas de engrane, el engranado de cada combinación de engranes o dientes producirán una unidad o pulso de presión.

- c) Bombas de engranes de baja presión: Su funcionamiento es a grandes rasgos el siguiente: La flecha impulsora gira, los dos piñones como están engranados, girarán en direcciones opuestas. La rotación es hacia el orificio de entrada desde el punto de engrane. Conforme los dientes de los dos piñones se separan, se formará una cavidad y se producirá un vacío en el orificio de entrada. Este vacío permitirá a la presión atmosférica forzar el fluido al lado de entrada de la bomba. El fluido será confinado en el espacio entre los dientes del engrane. La rotación continuada de los engranes permitirá que el fluido llegue hasta la salida.
- d) Bombas de engranes de alta presión: Son bombas adaptables a los problemas que se presentan en el equipo móvil y para minería.
- e) Bombas de engranes de 1500 lb/plg² (*Tándem*): También se les conoce como bombas de la serie Commercial D. En este tipo de bombas se incorporan engranes dentados rectificadas con acabados lisos y con tolerancias muy cerradas. Estos engranes tienen el contorno de los dientes diseñado para mejorar la eficiencia de la bomba y disminuir el nivel de ruido en la operación.
- f) Bombas de engranes de 2000 lb/plg² serie 37-X: Los cambios de diseño en el modelo 37-X confirman la existencia de la zona crítica analizada en relación con los diseños de la serie D y serie H. Cojinetes verdaderamente masivos de trabajo pesado y del tipo de baleros de corona han sustituido a los cojinetes de aguja marcados como inadecuados. Para tener espacio para estos cojinetes agrandados se ha utilizado un concepto enteramente nuevo sobre el diseño de los engranes para bombas. Los nuevos engranes tienen dientes rectos de tipo involuta. Dichos

dientes son más pocos en número, cortados más profundamente y más fuertes, entregando más descarga por pulgada de anchura del engrane que los diseños ordinarios o convencionales.

- g) Bombas de paletas desequilibradas o de eje excéntrico: Con este diseño un rotor ranurado es girado por la flecha impulsora. Las paletas planas rectangulares se mueven acercándose o alejándose de las ranuras del rotor y siguen a la forma de la carcasa o caja de la bomba.
- h) Bombas de paletas equilibradas de 1000 lb/plg² de presión (*Vickers*): La compañía *Vickers Incorporated* ha sido acreditada por haber desarrollado el diseño de bomba de paletas equilibrada. El balance hidráulico logrado en este diseño, permite a los cojinetes de las flechas dedicarse a la carga de impulsión de la bomba. La carga hidráulica o de presión esta equilibrada y queda completamente contenida dentro de la unidad de cartucho de la bomba. La unidad de cartucho esta compuesta por, dos bujes, un rotor, doce paletas, un anillo de leva y una espiga de localización.
- i) Bombas de paletas equilibradas de 2000 lb/plg² de presión (*Denison*): as bombas de paletas *Denison* emplean la misma condición de equilibrio descrita en el análisis de las bombas de paletas *Vickers* mediante la incorporación de dos orificios de admisión o entrada y de dos orificios de salida con una separación de 180°. Una diferencia en estos dos diseños consiste en que el valor de la presión máxima sube hasta 2000 lb/plg² por medio de una construcción más pesada y de la alteración de los diseños de paletas y del rotor para asegurar un contacto adecuado de las paletas en todo tiempo. Esta condición de contacto constante de las paletas con el anillo de levas, permitirá a la unidad funcionar como bomba o

como motor sin alteración mecánica. El balance hidráulico de la caja de bombeo y en este caso la carga equilibrada de las paletas, permite a estas bombas funcionar durante periodos más prolongados con condiciones máximas de presión. Las bombas de paletas equilibradas pueden ofrecer el sistema hidráulico más económico utilizable para situaciones en donde el buen diseño no sufre limitaciones por falta de espacio y falta de control operativo y de comprensión de las características de funcionamiento.

- j) Bombas de pistón: Las bombas de pistón generalmente son consideradas como las bombas que verdaderamente tienen un alto rendimiento en las aplicaciones mecánicas de la hidráulica. Algunas bombas de engranes y de paletas funcionarán con valores de presión cercanos a los 2000 lb/plg², sin embargo, se les consideraran que trabajan con mucho esfuerzo. En cambio las bombas de pistón, en general, descansan a las 2000 lb/plg² y en muchos casos tienen capacidades de 3000 lb/plg² y con frecuencia funcionan bien con valores hasta de 5000lb/plg².
- k) Bomba de pistón radial: La bomba de pistón radial, aloja los pistones deslizantes dentro de un bloque del cilindro que gira alrededor de un perno o clavija estacionaria o flecha portadora. En las bombas de pistón radial se logra una eficiencia volumétrica alta debido a los ajustes estrechos de los pistones a los cilindros y por el cierre adecuado entre el bloque del cilindro y el perno o clavija alrededor del cual gira.
- l) Bombas de pistón axial: Las bombas de pistón axial son las bombas más comunes que se encuentran. Las bombas de pistón axial derivan su nombre del

hecho que los pistones se mueven dentro y fuera sobre un plano paralelo al eje de la flecha impulsora.

- m) Bombas de pistón de barril angular (*Vickers*): Las varillas del pistón van conectadas al pistón con una junta *socket* de bola y también el bloque del cilindro o barril va conectado a la flecha de impulsión por una junta combinada universal de velocidad constante de tipo *Williams*. Las cargas para impulsión de la bomba y las cargas de empuje por la acción del bombeo van soportadas por tres cojinetes de bolas de hilera simple y un cojinete de bolas de hilera doble. El arranque inicial de este tipo de bombas no debe intentarse hasta que su caja se haya llenado de aceite, esto se denomina cebado. Pero la bomba no se ceba para poder bombear sino para asegurar la lubricación de los cojinetes y de las superficies de desgaste. Este diseño de bomba ha dado un excelente servicio a la industria aeronáutica.
- n) Bomba de pistón de placa de empuje angular (*Denison*): El diseño de este tipo de bombas incorpora zapatas de pistón que se deslizan sobre la placa de empuje angular o de leva. Esta bomba debe llenarse con aceite antes de arrancarla. La contaminación causará raspaduras y pérdida ligera de eficiencia. La falta de lubricación causará desgaste.
- o) Bomba diseño *dynex*: a placa de empuje angular se llama placa excéntrica, dicha placa va acuñada a la flecha impulsora y esta soportada por cuatro hileras de cojinetes de bolas. Las principales cargas de empuje de bombeo están a cargo de cojinetes colocados a cada lado de la placa excéntrica. Este diseño de bomba ha tenido una utilización considerable en el equipo móvil. La compañía fabricante *Dynex* señala que esta bomba ha mostrado una mayor compatibilidad con

respecto al polvo que las bombas normales de pistón. Las bombas Dynex son indicadas como de mejor capacidad para resistir la contaminación del aceite y las ondas de presión mientras trabajan a niveles bajos de ruido y con velocidades altas.

- p) Bombas de volumen variante: La acción de bombeo de las bombas de volumen variable es a grandes rasgos similar a la acción de bombeo de las bombas de volumen fijo.

3. GESTIÓN EMPRESARIAL

La teoría es una parte fundamental para comprender la implementación de un cambio organizacional, es por ello que a continuación se presentan los temas con los cuales se puede crear un modelo de gestión empresarial que permita un cambio para la empresa del caso de estudio.

3.1. ¿Qué es la gestión empresarial?

La gestión empresarial es el proceso de planificar, organizar, ejecutar y evaluar una empresa, lo que se traduce como una necesidad para la supervivencia y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas a mediano y largo plazo. La gestión funciona a través de personas y equipos de trabajo para lograr resultados. Cuando se promociona a una persona dentro de una empresa, es necesario que también se promocionen sus responsabilidades y no caer en ciclos sin sentido donde las mismas personas hacen las mismas cosas todo el tiempo.

Las empresas se crean y se diseñan para lograr un fin establecido por la alta dirección. La estructura y diseño de la empresa es producto de este propósito y es por ello que requieren de ciertos lineamientos. A continuación se hablará de los conceptos más relevantes para el estudio en cuestión.

La gestión empresarial ayuda a los distintos niveles de decisión a coordinar las acciones, a fin de alcanzar los objetivos de mantenimiento, desempeño y evolución, fijados a distintos plazos. También se utiliza para aumentar la probabilidad del comportamiento de las personas que forman parte de la Organización, para que sea coherente con los objetivos de ésta. (Gallego, 2004).

La gestión empresarial se basa principalmente en cuatro funciones según Rubio (2006):

- 1) Planificación: se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos.
- 2) Organización: se agrupan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto.
- 3) Dirección: implica un elevado nivel de comunicación de los administradores hacia los empleados, para crear un ambiente adecuado de trabajo y para aumentar la eficiencia del trabajo.
- 4) Control: este podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal.

Según Marsal y Molina (2002) para llevar a cabo una buena gestión, los directivos identifican seis puntos a definir:

- a) Planificación: Tener una visión global de la empresa y su entorno, tomando decisiones concretas sobre objetivos concretos.
- b) Organización: Obtener el mejor aprovechamiento de las personas y de los recursos disponibles para obtener resultados.
- c) Personal: El entusiasmo preciso para organizar y motivar a un grupo específico de personas.
- d) Dirección: Un elevado nivel de comunicación con su personal y habilidad para crear un ambiente propicio para alcanzar los objetivos de eficacia y rentabilidad de la empresa.
- e) Control: Cuantificar el progreso realizado por el personal en cuanto a los objetivos marcados.
- f) Representatividad: La dirección, es la personalidad que representa a la organización ante otras organizaciones similares, gubernamentales, proveedores, instituciones financieras, etc. (Benavides, 2003).

Para realizar un buen control de la gestión, Marsal y Molina (2002) señalan que se deben tener en cuenta tres funciones principales:

1. Cuál será la finalidad y la misión de la organización definiendo claramente sus objetivos.
2. Preparación del personal de la empresa para que trabaje con eficacia a través del reciclaje y de la formación permanente.
3. Identificar, mejorando o corrigiendo, los impactos de los cambios sociales que puedan afectar a la organización, teniendo en cuenta sus efectos y adaptarlos convenientemente al objetivo y misión de la organización.

4. CAMBIO ORGANIZACIONAL

4.1. Cambio

“Cambio puede definirse como la modificación de un estado, condición o situación. Es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos”. (Fernando Achilles de Faria Mello, 2002).

4.2. Cambio organizacional

El cambio organizacional es el proceso por medio del cual las organizaciones pasan de su estado actual a algún estado futuro deseado para aumentar su eficacia. El objetivo del cambio organizacional planeado en la industria hidráulica es encontrar nuevas y mejores maneras de utilizar sus recursos y capacidades para aumentar la capacidad de crear valor y mejorar los rendimientos.

El objetivo de este cambio se dirige a aumentar recursos humanos, recursos funcionales, capacidades tecnológicas y capacidades organizacionales.

Jones (2008) define estos cuatro niveles de la siguiente manera:

- a) Recursos Humanos: Los recursos humanos son los activos mas importantes de una organización. Al final las competencias distintivas de una empresa radican en las habilidades y capacidades de sus empleados. Debido a que son estas habilidades y capacidades las que dan a las organizaciones su ventaja competitiva, estas deben monitorear continuamente sus estructuras para encontrar la manera más efectiva de motivar y organizar sus recursos humanos a fin de que adquieran y utilicen sus habilidades. Los esfuerzos habituales de cambios dirigidos a los recursos humanos incluyen (1) nuevas inversiones en actividades de capacitación y desarrollo para que los empleados adquieran otras habilidades y capacidades, (2) la socialización de los empleados en la cultura

organizacional para que aprendan nuevas rutinas de las que dependerá el desempeño organizacional; (3) el cambio de las normas y valores organizacionales para motivar a una fuerza de trabajo multicultural y diversa: (4) el examen continuo de la manera en que operan los sistemas de promoción y recompensa en una fuerza de trabajo diversa y (5) el cambio de la composición del equipo para mejorar el aprendizaje organizacional y la toma de decisiones.

- b) Recursos Funcionales: cada función organizacional tiene que desarrollar procedimientos que le permitan administrar el ambiente específico al que se enfrenta, conforme éste cambia, es frecuente que las organizaciones transfieran los recursos a las funciones donde se pueda crear el máximo valor. Las funciones cruciales crecen en importancia, mientras que aquellas cuya utilidad está en deterioro disminuyen.
- c) Una organización puede mejorar el valor que sus funciones crean al cambiar su estructura, cultura y tecnología. Las modificaciones de la estructura funcional puede ayudar a proporcionar un ambiente en que se motive a las personas a llevar a cabo un buen desempeño.
- d) Capacidades Tecnológicas: Dan a la organización una enorme capacidad para cambiarse a sí misma con el fin de explotar las oportunidades de mercado. La capacidad de desarrollar un flujo constante de nuevos productos o de modificar los ya existentes para continuar captando clientes es una de sus competencias esenciales. De igual forma, la capacidad de mejorar la manera en que se producen los bienes y servicios para aumentar su calidad y confianza es una competencia organizacional crucial. En el nivel organizacional, una empresa

tiene que proporcionar el contexto que le permita traducir sus competencias tecnológicas en valor para sus partes interesadas.

- e) Capacidades Organizacionales: Mediante el diseño de las estructuras y cultura organizacional, una organización puede aprovechar sus recursos humanos y funcionales para sacar ventaja de las oportunidades tecnológicas. El cambio organizacional a menudo implica cambiar las relaciones entre las personas y las funciones para aumentar su capacidad de crear valor.

Los cambios en la estructura y la cultura se llevan a cabo en todos los niveles de la organización e incluyen cambiar las rutinas que los individuos siguen, así como modificar la cultura corporativa mediante un cambio a los altos directivos.

5. TEORIAS Y MODELOS PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Jones (2008) señala que la teoría organizacional es el estudio de cómo funcionan las organizaciones y cómo afectan y se ven afectadas por el ambiente en el que operan, ya que los principios que subyacen al diseño, operación, cambio y rediseño de las organizaciones son tan sólo el primer paso en el aprendizaje de cómo controlarlas y cambiarlas para que puedan crear o aumentar riqueza y recursos de manera eficiente.

- *Estructura Organizacional.*- Sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización.
- *Cultura Organizacional.*- Conjunto de valores y normas compartidos que controla las interacciones entre los integrantes de la organización y con los proveedores, clientes y otras personas externas a la misma.
- *Diseño Organizacional.*- Proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias para lograr sus metas.
- *Cambio Organizacional.*- Proceso por medio del cual las organizaciones rediseñan sus estructuras y culturas para pasar de su estado actual a un futuro estado deseado para aumentar su efectividad.

5.1. Renovación organizacional

Muchas compañías enfrentan la tarea de reinventarse a causa de los cambios económicos y sociales que han alterado para siempre el campo y las reglas del juego del éxito de los negocios. Los patrones de comportamiento y actitud que alguna vez fueron exitosos ya no funcionan y sin embargo, apenas comienzan a surgir nuevos patrones. Las compañías

reconocen que la mejor forma de enfrentar los desafíos de mayor calidad, servicio más rápido y una satisfacción total al cliente es a través de un esfuerzo bien dirigido. (Jones, 2008)

5.2. Cambio y aprendizaje organizacional

Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2006) mencionan que a veces la eficiencia no puede ser alcanzada con sólo hacer cambios importantes en el total de la organización. El desarrollo organizacional es el proceso de preparar y administrar el cambio organizacional. Este último es el intento planeado por los administradores de mejorar la eficiencia en general de los individuos, grupos y la organización mediante la estructura, el comportamiento y los procesos. Si el cambio es implementado correctamente los individuos y los grupos deben avanzar hacia un desempeño más eficaz. Los esfuerzos concertados, planeados y evaluados para mejorar la eficacia tiene potencial para el éxito.

El cambio exitoso se asocia con un proceso de varias etapas que crea poder y motivación para continuar, el proceso de cambio es dirigido por líderes de alta calidad que ejercen una influencia duradera en los cambios que realizan y estos líderes, establecen dirección, alinean a la gente con sus visiones y la inspiran para que supere las barreras políticas, personales y burocráticas para el cambio.

5.3. Fuerzas y resistencias al cambio

El cambio organizacional se origina por la interacción de varias fuerzas de las cuales hablaremos a continuación que siempre van acompañadas por una resistencia por parte de las personas que laboran en las empresas. Existen varios tipos de fuerzas acorde a cada organización y resistencias para cada grupo, persona u organización.

5.3.1. Fuerzas a favor y resistencia al cambio organizacional

El ambiente organizacional cambia constantemente y una organización debe adaptarse a esos cambios para sobrevivir.

Fuerzas a favor del cambio	Resistencias al cambio
Fuerzas competitivas Fuerzas económicas Fuerzas políticas Fuerzas globales Fuerzas demográficas Fuerzas sociales Fuerzas éticas	Nivel Organizacional <ul style="list-style-type: none"> • Estructura • Cultura • Estrategia Nivel funcional <ul style="list-style-type: none"> • Diferencias en la orientación de las subunidades • Poder y conflicto Nivel grupal <ul style="list-style-type: none"> • Normas • Cohesión • Razonamiento colectivo Nivel individual <ul style="list-style-type: none"> • Tendencias cognitivas • Incertidumbre e inseguridad • Percepción y retención selectivas • Hábito

Figura 5.1.- Fuerzas a favor y resistencia al cambio organizacional. Fuente: Jones (2008, p. 271)

5.4. Fuerzas a favor del cambio

Hay muchas fuerzas en el ambiente que producen un impacto en la organización y que reconocen la naturaleza de estas fuerzas como una de las tareas más importantes de los gerentes. Si estos son lentos para responder a las fuerzas competitivas, económicas, políticas y globales, entre otras, Gareth (2008) dice que la organización quedará atrás de sus competidores y su eficacia se verá comprometida.

Gareth (2008) las define de la siguiente manera:

5.5. Fuerzas competitivas

Las organizaciones buscan constantemente lograr una ventaja competitiva. La competencia es una fuerza para el cambio por que a menos que una organización iguale o sobrepase a sus competidores en eficiencia, calidad o en capacidad para innovar nuevos o mejores productos o servicios, no sobrevivirá. Para ser líder en eficiencia o calidad, una organización debe adoptar constantemente la tecnología más reciente conforme esté disponible, y esa adopción generalmente cambia las relaciones de tareas a medida que los trabajadores aprendan nuevas habilidades o técnicas para operar la tecnología.

5.6. Fuerzas económicas, políticas y globales

Las fuerzas económicas, políticas y globales afectan continuamente a la organización y la obligan a cambiar cómo y dónde producen sus bienes y servicios. La unión económica y política entre los países se esta convirtiendo en una fuerza cada vez más importante para el cambio.

El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) abrió el camino para la cooperación entre Canadá, Estados Unidos y México. Otros desafíos globales que enfrentan las organizaciones incluye la necesidad de cambiar su estructura organizacional para permitir la expansión a mercados extranjeros y la necesidad de adaptarse a una diversidad de culturas nacionales.

5.7. Fuerzas demográficas y sociales

Administrar una fuerza de trabajo diversa es uno de los desafíos más grandes que enfrentarán las organizaciones en la década del 2000 y posteriores. Los cambios en la composición de la fuerza de trabajo y la creciente diversidad de empleados han supuesto para las organizaciones muchos desafíos y oportunidades. Cada vez más, los cambios en

las características demográficas de la fuerza de trabajo han hecho que los gerentes cambien sus estilos de administrar a los empleados y aprendan cómo comprender, supervisar y motivar a los diversos integrantes de manera efectiva.

5.8. Fuerzas éticas

Así como es importante que una organización tome medidas para cambiar en respuesta a las fuerzas demográficas y sociales en continuo cambio, también es importante que las tome para promover el comportamiento ético de cara a las crecientes exigencias gubernamentales, políticas y sociales a favor de un comportamiento corporativo más responsable y honesto.

5.9. Resistencia al cambio

Según Achilles de Faria (2002) las resistencias al cambio en las organizaciones son un fenómeno social que tiene por base el fenómeno psicológico de las resistencias de los individuos. La resistencia es siempre, una resistencia individual que se irradia o se contamina, en relación a la resistencia en otro individuo. La resistencia al cambio es un fenómeno hasta cierto punto natural, pues se trata de una reacción normal del organismo humano.

Los estudios sugieren que una de las principales razones de la incapacidad de una organización de cambiar es su inercia organizacional, es decir, su tendencia a conservar su *statu quo* menciona Jones (2008).

La resistencia al cambio disminuye su efectividad y reduce sus oportunidades de supervivencia. La resistencia o los impedimentos al cambio que provocan inercia se encuentran en los niveles organizacional, grupal e individual.

5.9.1. Resistencia al cambio a nivel organizacional

Hay muchas fuerzas dentro de una organización que hacen difícil que esta cambie en respuesta a las cambiantes condiciones de su ambiente. Los impedimentos al cambio más poderosos a nivel organizacional incluyen el poder y el conflicto, las diferencias en la orientación funcional, la estructura mecanicista y la cultura organizacional que Jones (2008) nos explica a continuación:

Poder y conflicto; el cambio generalmente beneficia a algunas personas, funciones o divisiones a expensas de otras, y cuando provoca peleas por el poder y conflicto organizacional, es probable que una organización se resista a él. Supongamos que un cambio en las prácticas de compras ayudará a la administración de materiales a lograr su meta de disminuir los costos de insumos pero perjudicará la capacidad manufacturera de reducir los suyos. Administración de materiales apoyará el cambio, pero manufactura se resistirá. El conflicto entre las dos funciones hará más lento el proceso de cambio y tal vez impida que éste se dé del todo. Si las funciones poderosas pueden evitar el cambio, una organización no cambiará.

Diferencial de la orientación funcional: Las diferencias en la orientación funcional son otro impedimento importante al cambio y una fuente de inercia organizacional. Las distintas funciones y divisiones a menudo ven la fuente del problema de manera diferente porque consideran una cuestión o problema principalmente desde su propio punto de vista. Esta “visión de túnel” aumenta la inercia organizacional porque la organización debe dedicar tiempo y esfuerzo a garantizar el acuerdo acerca de la fuente del problema antes de poder incluso considerar cómo necesita cambiar para responder al problema.

Estructura mecanista: Se caracteriza por una jerarquía alta (vertical), toma de decisiones centralizada y estandarización del comportamiento por medio de reglas y procedimientos. En contraste, las estructuras orgánicas son planas (horizontales), descentralizadas y dependen del ajuste mutuo entre las personas para realizar el trabajo.

Las estructuras mecanistas son más resistentes al cambio. Se espera que las personas que trabajan dentro de una estructura mecanista actúen de cierta manera y no desarrollen la capacidad de adaptar su comportamiento a las cambiantes condiciones. El frecuente uso del ajuste mutuo y de la autoridad descentralizada propio de una estructura orgánica fomenta el desarrollo de capacidades que permiten que los trabajadores sean creativos, responsivos, y capaces de encontrar soluciones a los nuevos problemas.

Por lo general la estructura mecanista se desarrolla conforme una organización crece y es una principal fuente de inercia, en especial en las grandes organizaciones.

Cultura organizacional: Los valores y normas de la cultura de una organización pueden ser otra fuente de resistencia al cambio. De la misma manera que las relaciones de las funciones dan como resultado una serie de expectativas estables entre las personas, los valores y normas provocan que éstas se comporten de manera predecible. Si el cambio organizacional altera los valores y normas que se dan por sentados y obliga a las personas a cambiar lo que hacen y cómo lo hacen, la cultura de la organización provocará resistencia al cambio.

5.9.2. Resistencia al cambio a nivel grupal

Gran parte del trabajo de una organización se realiza en grupos, hay varias características grupales que pueden producir resistencia al cambio. Primera, muchos grupos desarrollan fuertes normas informales que especifican los comportamientos apropiados e inapropiados y gobiernan la interacción entre sus integrantes. A menudo, el

cambio altera las relaciones de tareas y funciones de un grupo; cuando lo hace, altera las normas grupales y las expectativas informales que sus integrantes tienen unos con otros. Como resultado, éstos pueden resistirse al cambio porque tendrán que desarrollar todo un conjunto nuevo de normas para cumplir con las necesidades de la nueva situación.

La cohesión grupal, es decir, el grado de atracción que tiene un grupo para sus integrantes, también afecta su desempeño: aunque cierto nivel de cohesión lo promueve, demasiada cohesión puede en realidad reducirlo porque reprime sus oportunidades de cambiar y adaptarse. Un grupo sumamente cohesivo puede resistir los intentos de la administración de cambiar lo que hace o incluso de quién formará parte de él. Los integrantes pueden unirse para conservar el *status quo* y proteger sus intereses a expensas de otros grupos.

El razonamiento colectivo es un ejemplo de una toma de decisiones defectuosa que ocurre en grupos cohesivos cuando sus integrantes descartan información negativa para poder llegar a un acuerdo unánime. La intensificación del compromiso empeora esta situación porque, incluso cuando se dan cuenta de que su decisión es incorrecta, continúan siguiéndola porque están comprometidos con ella. Estos procesos grupales hacen muy difícil cambiar el comportamiento en un grupo. Cuanto más importantes son las actividades del grupo para la organización, más impacto tendrán estos procesos en el desempeño organizacional.

5.9.3. Resistencia al cambio a nivel individual

También existen varias razones del por qué los individuos dentro de una organización pueden estar inclinados a resistirse al cambio. Primera, las personas tienden a resistirse al cambio porque sienten incertidumbre e inseguridad acerca de cuál será el resultado. Quizá se encarguen nuevas tareas a los trabajadores; las relaciones de funciones pueden

reorganizarse; algunos trabajadores pueden perder a sus empleados; habrá personas que se beneficien a expensas de otras. La resistencia de los trabajadores a la incertidumbre e inseguridad que rodean al cambio pueden provocar la inercia de la organización. El absentismo y la rotación de personal puede aumentar conforme el cambio se lleve a cabo, y los trabajadores pueden volverse poco cooperativos, intentar retrasar o hacer más lento el proceso y resistirse pasivamente en un intento por terminar con él.

Además, se da una tendencia general a que las personas perciban selectivamente la información que concuerda con la visión que ellas tienen de su organización. Por lo tanto, cuando se realiza el cambio, los trabajadores tienden a enfocarse solamente en cómo los afectará a ellos, a su función o a su división. Si perciben pocos beneficios, pueden rechazar el propósito que subyace al cambio. La dificultad de terminar con los malos hábitos y adoptar nuevos estilos de comportamiento indica el grado de resistencia de los hábitos al cambio.

5.10. Teoría de Lewin sobre el campo de fuerza del cambio

Hay una gran variedad de fuerzas que hacen que las organizaciones sean resistentes al cambio y otras que las empujan hacia él. Jones (2008) menciona que Lewin desarrolló una teoría acerca del cambio organizacional. De acuerdo con su teoría del campo de fuerza, estos dos conjuntos de fuerzas siempre están en posiciones opuestas en una organización.

Cuando las fuerzas están equilibradas, la organización se encuentra en un estado de inercia y no cambia. Para que cambie, los gerentes deben encontrar una manera de aumentar las fuerzas a favor del cambio, reducir la resistencia al cambio o hacer ambas cosas simultáneamente. Cualquiera de estas estrategias superará la inercia y provocará que una organización cambie.

La figura 5.2 ilustra la teoría de Lewin. Una organización en el nivel de desempeño P1 está en equilibrio: las fuerzas a favor del cambio y la resistencia a él son iguales. Sin embargo, la administración decide que hay que alcanzar el nivel de desempeño P2. Para hacerlo, los gerentes deben aumentar las fuerzas a favor del cambio (el aumento se representa con el alargamiento de las flechas que apuntan hacia arriba), reducir la resistencia a él (la reducción se representa con el acortamiento de las flechas que apuntan hacia abajo) o hacer ambas cosas. Si se siguen cualquiera de estas tres estrategias de manera exitosa, la organización cambiará y llegará al nivel de desempeño P2.

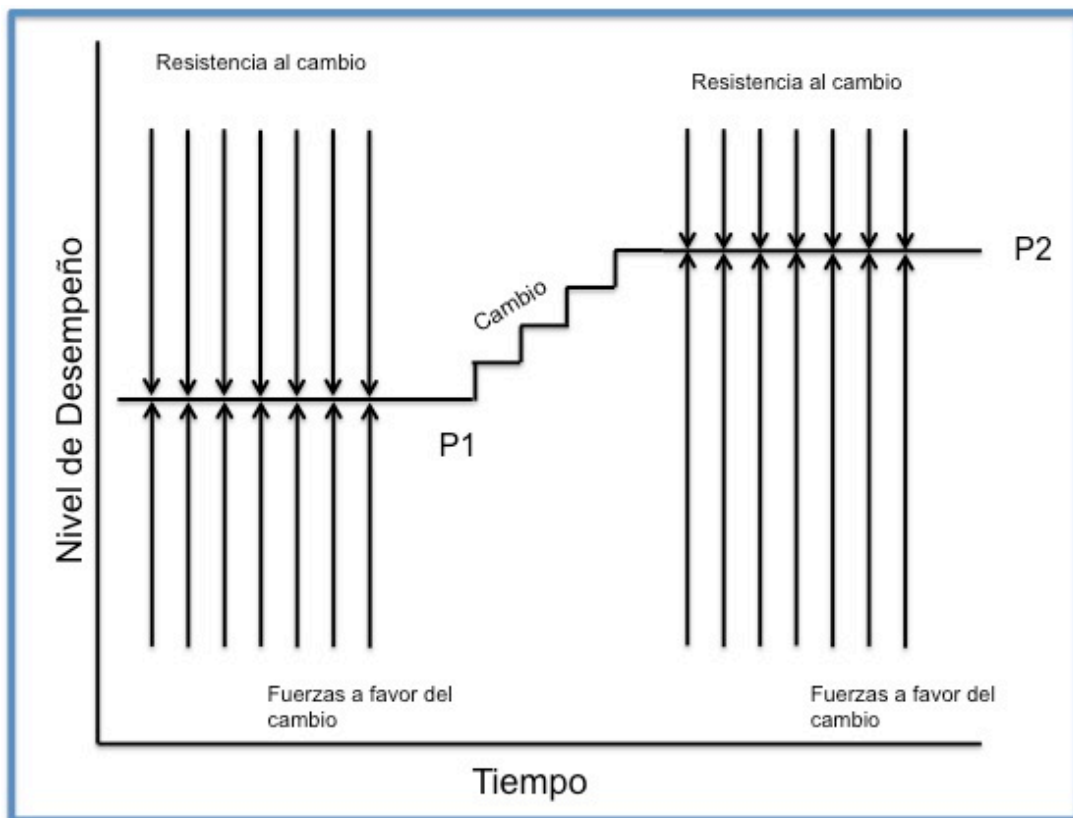


Figura 5.2: Teoría de Lewin sobre el campo de fuerza del cambio. Fuente: Jones. (2008, p.276).

6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional es un patron de puesto y grupos de puestos en una organización. Una causa importante del comportamiento individual y de grupo. (Gibson, et al., 2006).

Según Gibson et al.(2006) la estructura organizacional es un concepto abstracto y es el resultado de decisiones administrativas acerca de cuatro atributos importantes de todas las organizaciones: la división laboral, las bases para la división en departamentos, el tamaño de los departamentos y la delegación de la autoridad. La estructura de la organización contribuye a la eficacia organizacional.

La división laboral es el proceso de dividir el trabajo en puestos relativamente especializados para lograr las ventajas de la especialización.

La división de trabajo se ocupa del grado de especialización de los puestos. Los administradores dividen la tarea total de la organización en puestos específicos, que tienen actividades específicas. Las actividades definen lo que hará la persona que desempeña el trabajo.

Las bases para la división en departamentos; la departamentalización, es el proceso por el cual se divide en forma estructural combinando puestos en los departamentos de acuerdo con algunas características o bases compartidas. La razón para el agrupamiento de puestos reside en la necesidad de coordinarlos. Los puestos especializados son partes separadas, interrelacionadas, de la tarea total, cuyo logro requiere el cumplimiento de cada uno de los puestos.

El tamaño de los departamentos; la determinación de bases apropiadas para una división en departamentos establece los tipos de puestos que serán agrupados. Esta determinación no establece el número de puestos a incluirse en un grupo específico.

Aquí entra el tramo de control que es el número de individuos que reportan a un administrador específico y este debe ser bien definido para incluir no sólo subordinados formalmente asignados, sino también aquellos que tienen acceso al administrador.

La delegación de la autoridad; es el proceso de distribuir de autoridad en forma descendente en una organización.

6.1. Filosofía organizacional

La importancia de la filosofía organizacional ha sido un tema fundamental para el desarrollo y competitividad de las organizaciones, ya que son como organismos vivos, necesitan crecer y adaptarse a los cambios de su entorno. Para adaptarse al cambio del entorno, las organizaciones deben considerar atender los elementos de proyección y comunicación, jerarquía de planes y aprendizaje organizacional. La combinación de estos elementos garantizará la sinergia necesaria para que la cultura y los procesos organizacionales incentiven la productividad, el crecimiento y la innovación.

Es por ello que a continuación se define la misión, visión y los valores para comprender la importancia de tener esta filosofía dentro de la organización.

6.1.1. Misión

En la teoría y diseño organizacional, Daft (2008) menciona que el objetivo global de una organización recibe el nombre de misión – la razón que explica su existencia. Describe la visión de la organización, los valores y creencias que comparte y su razón de ser.

La misión puede tener un impacto poderoso en una organización. Algunas veces recibe el nombre de objetivos oficiales, que son la definición formalmente expresada del alcance y resultados de negocios que la organización trata de lograr. Las declaraciones oficiales de objetivos suelen definir las operaciones de negocios y pueden enfocarse en valores, mercados y clientes que distinguen a la organización. Ya sea que se llame

declaración de misión u objetivos oficiales, la declaración general del propósito y filosofía de la organización suele incluirse en un manual de políticas o en el informe anual.

6.1.2. Visión

La visión es un retrato de un futuro ideal de la organización. Éste puede ser creado por el líder o por discusiones con los empleados, pero la visión de la compañía debe ser ampliamente comprendida e impregnarse en toda la organización. Esta visión representa resultados deseados a largo plazo, por lo que los empleados son libres de identificar y resolver problemas inmediatos siguiendo su iniciativa y con ello ayudar a alcanzar la visión. Sin embargo, sin una visión compartida que proporcione armonía y unidad de mente, las acciones de los empleados no se sumarán al todo. Sin una visión fuerte, éstos pueden dividirse y moverse en diferentes direcciones.

6.1.3. Valores

Pariante (2001) menciona que Kast y Rosenweig afirman que los valores son puntos de vista normativos que mantienen los seres humanos consiente o inconsientemente de lo que es bueno y deseable. Los valores poseen tres características fundamentales: primero, los valores son motivos profundos; segundo, dirigen la conducta de los individuos; y tercero, son aprendidos.

6.1.4. Cultura Organizacional

Robbins (1999) menciona que la cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras. Este sistema de significados compartidos, identifica un grupo de características clave que la organización valora.

Características primarias que captan la esencia de una cultura organizacional para Robbins (1999):

1. *Innovación y toma de riesgos*: el grado en el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y a correr riesgos.
2. *Atención al detalle*: el grado en el que se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.
3. *Orientación a los resultados*: el grado en que la gerencia se enfoca en los resultados en lugar de en las técnicas y procesos utilizados para lograr estos resultados.
4. *Orientación hacia las personas*: el grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en la gente dentro de la organización.
5. *Orientación al equipo*: el grado en que las actividades de trabajo están organizadas alrededor de equipos, en lugar de hacerlo en torno a individuos.
6. *Energía*: el grado en que la gente es emprendedora y competitiva y no pasiva.
7. *Estabilidad*: El grado en que las actividades organizacionales prefieren mantener el *statu quo* en contraste con la insistencia en el crecimiento.

A fin de crear una nueva cultura organizacional fuerte o simplemente para mantener una ya existente Daft (1992) recomienda usar algunas de las siguientes técnicas:

- a) Uso de símbolos, ceremonias, historias, *slogans*, lenguaje, etc., que refuercen los valores que se desean introducir o mantener.
- b) Enfatizar el proceso de reclutamiento y selección de nuevos empleados que tengan los valores apreciados por la organización.
- c) El proceso de inducción de recursos humanos debe formar y desarrollar los valores que se requieren por la organización.

- d) Efectuar programas de desarrollo humano y organizacional que enfatizan la formación de sus valores culturales.
- e) Realizar programas motivacionales y de incentivos que refuercen las conductas esperadas por la cultura de la organización.

La cultura organizacional tiene un gran número de aplicaciones, entre las cuales podemos señalar:

1. Formación de equipos de trabajo.
2. Reclutamiento y selección de recursos humanos.
3. Programas de desarrollo humano, carrera profesional y promoción.
4. Resolución de problemas y toma de decisiones.
5. Actividades de mercadotecnia.

6.2. Imagen corporativa

Según el portal de docencia *arnau gifreu* (<http://www.agifreu.com>), la imagen corporativa (“corporate image”) de una empresa nos permite diferenciar a primera vista la identidad de una empresa, la expresión “imagen corporativa” proviene del inglés y es una traducción libre de *corporate image*. En el contexto anglosajón *corporation* significa compañía o empresa, pero en el contexto latino remite a formas organizativas más complejas y nunca significa sólo empresa.

Lamb, Hair y McDaniel (2002) mencionan que la creación de una fuerte imagen organizacional se puede crear con el manejo de evidencias, entre ellas el ambiente físico de las instalaciones del servicio, la apariencia de los empleados y artículos tangibles asociados con el servicio, como por ejemplo:

- a) Tarjetas de presentación: Las tarjetas de presentación son una representación visual con la información de contacto de una persona o empresa. Las tarjetas de presentación se intercambian entre personas para generar oportunidades de negocios, sirven para reforzar el contacto entre empresas y personas con la idea de dejarles una posibilidad de comunicación para adquirir o preguntar por los bienes o servicios que dicha persona ofrece, sirven también como una estrategia de marketing y son una excelente herramienta de negocios. Una característica común de las tarjetas de presentación es el tamaño, generalmente estandarizado a 9.00×5.00 cm. Aunque hay sus excepciones, generalmente están impresas en papel.

Las buenas tarjetas de presentación, pueden llevar uno o más aspectos de diseño visual para transmitir un mensaje, dejar una impresión o simplemente agradar a la vista. Generalmente deben llevar los datos relevantes de contacto: nombre de la persona, nombre de la empresa que representan, logotipo de dicha empresa, información de contacto como la dirección, los teléfonos, el e-mail y sitio de internet, si es que lo hay. (*Pixel People, 2007*).

- Facturas: es la relación de los artículos comprendidos en una operación comercial. Se trata de la cuenta detallada de estas operaciones, incluyendo factores como la cantidad, el peso, la medida y el precio. La emisión de facturas es obligatoria en las operaciones de comercio. La factura es un comprobante que otorga derechos al comprador y que implica una serie de obligaciones y responsabilidades al vendedor. (Diccionario de la real academia española, veigésima segunda edición, disponible en: <http://www.rae.es/rae.html>).

- Hojas membretadas: incluye impresos, el nombre y el logotipo o algún otro diseño de una compañía o institución. En ocasiones el membrete incluye un diseño en la totalidad o en gran parte de la hoja. (Diccionario de la real academia española, veigesima segunda edición, disponible en: <http://www.rae.es/rae.html>).
- Sellos
- Lonas publicitarias
- Promocionales
- Rotulaciones vehiculares

6.3. Organigrama

Franklin (1998) dice que todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza y/o cambio de trabajo, requieren de un marco de actuación para funcionar. Este marco lo constituye la estructura orgánica, que no es si no una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo atendiendo al objeto de su creación. Su representación grafica se conoce como organigrama, que es el método más sencillo para expresar la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que la componen en términos concretos y accesibles.

Kast y Rosenzweig (1988) mencionan que una característica de describir la estructura es por medio de un organigrama, en el que se especifican las redes de autoridad y comunicación formales de la organización. La mayor parte de los organigramas son jerárquicos y subrayan las relaciones entre los superiores y los subordinados directos. Con frecuencia se complementan con descripciones de puestos y manuales de organización, que intentan definir las tareas de los distintos puestos y determinar de forma más específica las relaciones entre ellos.

También mencionan (Kast y Rosenzweig, 1988) que a menudo el organigrama es un modelo abstracto simplificado de la estructura. No es una representación exacta de la realidad y por lo tanto tiene limitaciones. Muestra sólo algunas relaciones aún en el nivel de la organización formal, y ninguna en la organización informal. El organigrama es un punto de partida útil para la investigación de la estructura.

Los organigramas son un instrumento altamente utilizado, ya que todas las organizaciones cuentan por lo menos con un organigrama general, donde se percibe la diferencia de criterios y enfoques considerados para su preparación. Esto genera la importancia de contar con una base de información homogénea, que permita dar unidad y cohesión a este tipo de recursos (Franklin, 1998).

6.3.1. Clasificación de los organigramas

Los organigramas pueden clasificarse en cuatro grandes grupos (Franklin, 1998):

1) Por su naturaleza:

- a) Microadministrativos: corresponden a una sola organización, pero pueden referirse a ella en forma global o a alguna de las unidades que la conforman.
- b) Macroadministrativos: involucran a más de una organización.
- c) Mesoadministrativas: contemplan a todo un sector administrativo, o a dos o más organizaciones de un mismo sector.

2) Por su ámbito:

a) Generales: contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características.

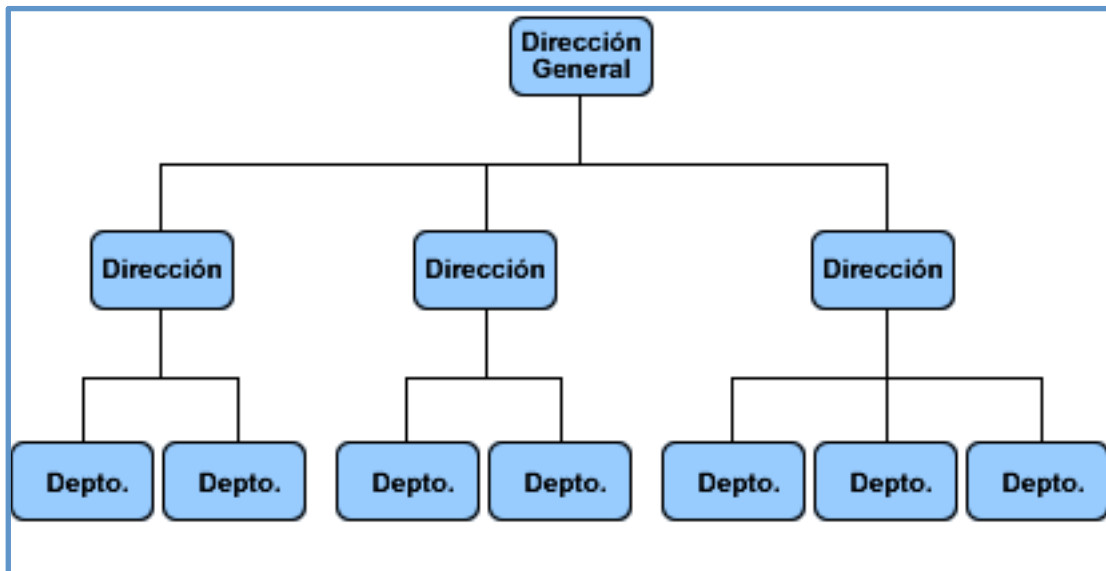


Figura 6.1. Organigrama General. Fuente: Franklin E.B.(1998, p.77).

b) Específicos: Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

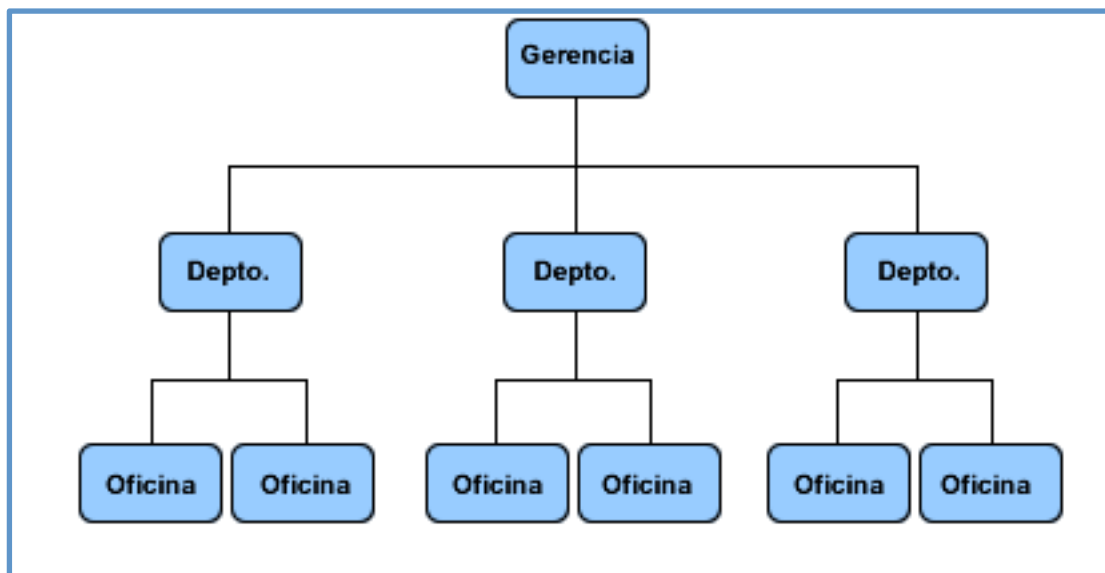


Figura 6.2. Organigrama específico. Fuente: Franklin E.B.(1998, p.77).

3) Por su contenido:

- a) Integrales: Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.

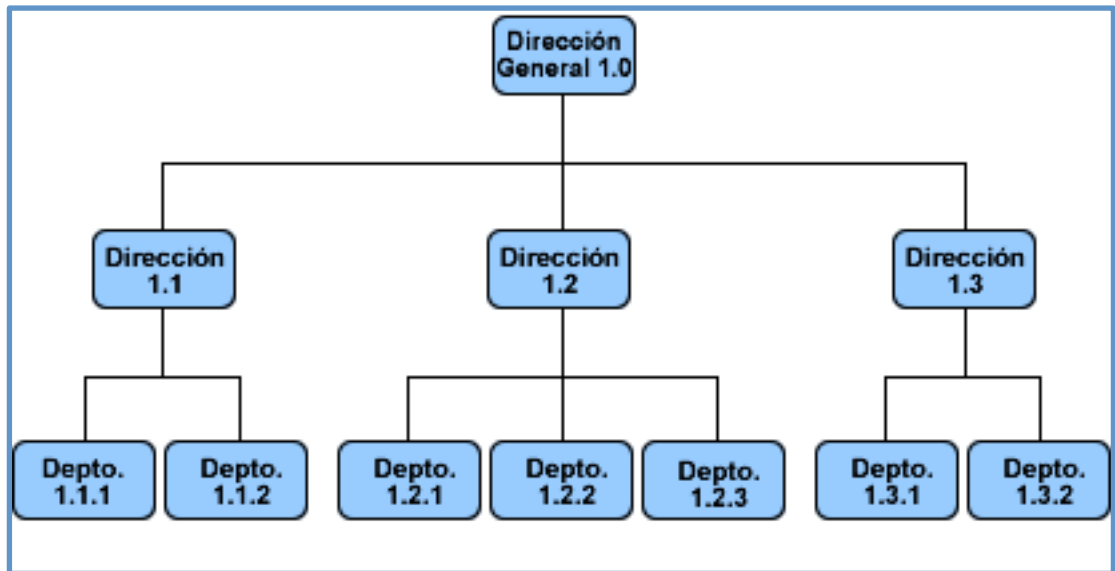


Figura 6.3. Organigrama integral. Fuente: Franklin E.B.(1998, P.78).

b) Funcionales: Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

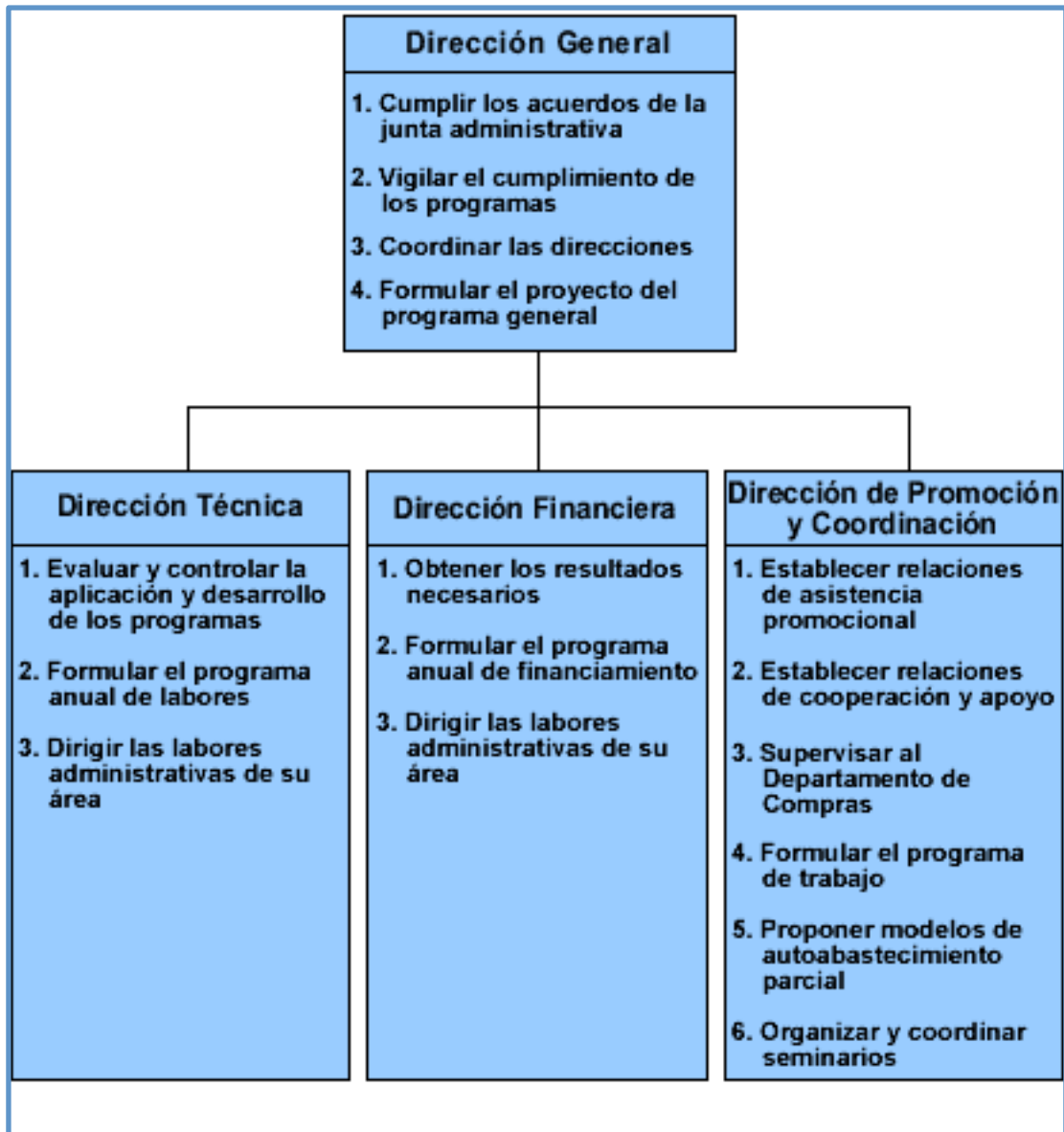


Figura 6.4. Organigrama funcional. Fuente: Franklin E.B.(1998, P.79).

- c) De puestos, plazas y unidades: Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

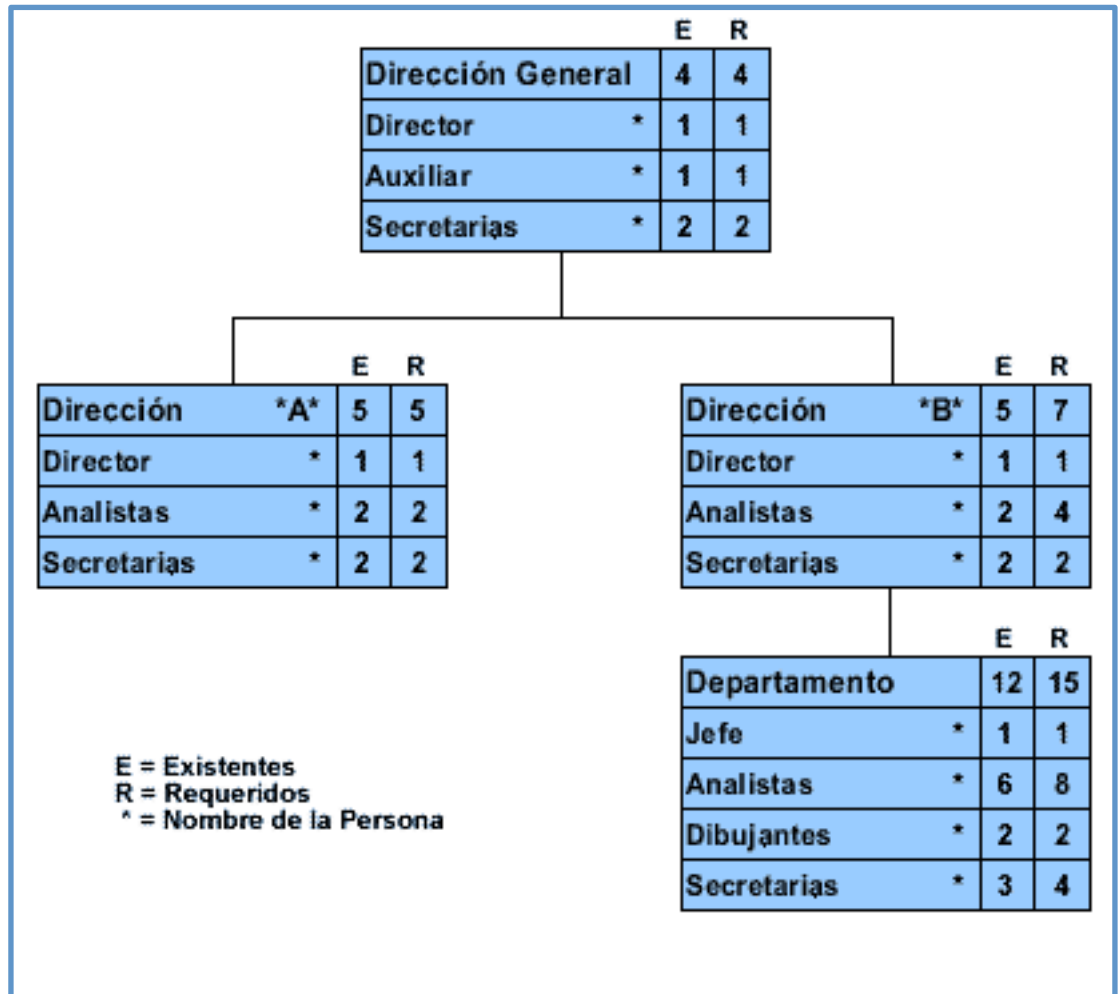


Figura 6.5. Organigrama de puestos, plazas y unidades. Fuente: Franklin E.B.(1998, P.80).

4) Por su presentación:

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

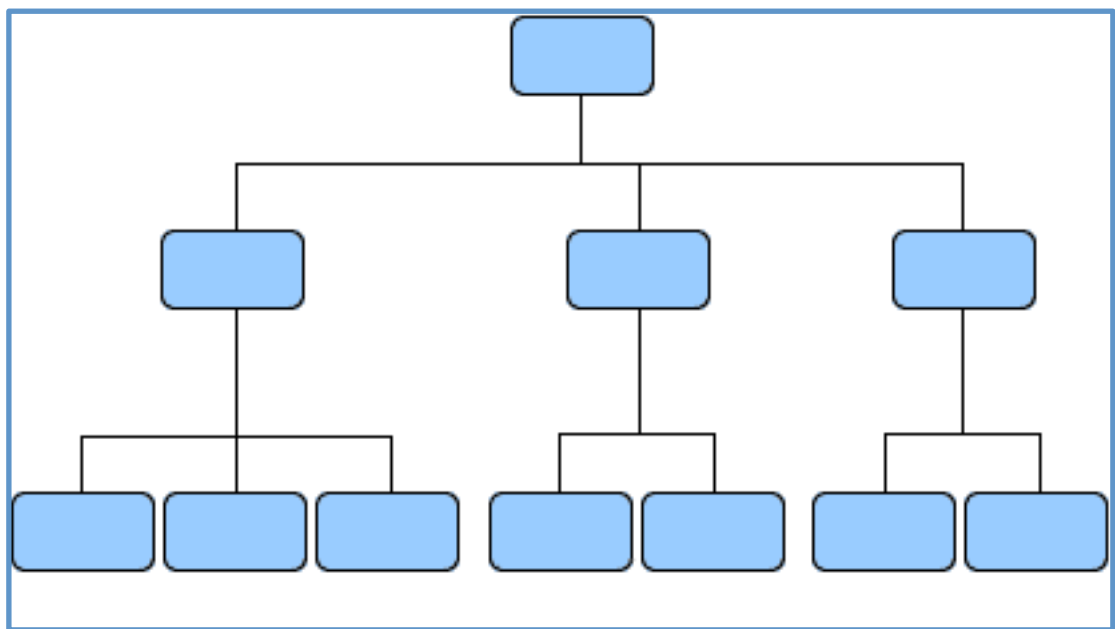


Figura 6.6. Organigrama vertical. Fuente: Franklin E.B.(1998, p.81).

b) Horizontales: Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.

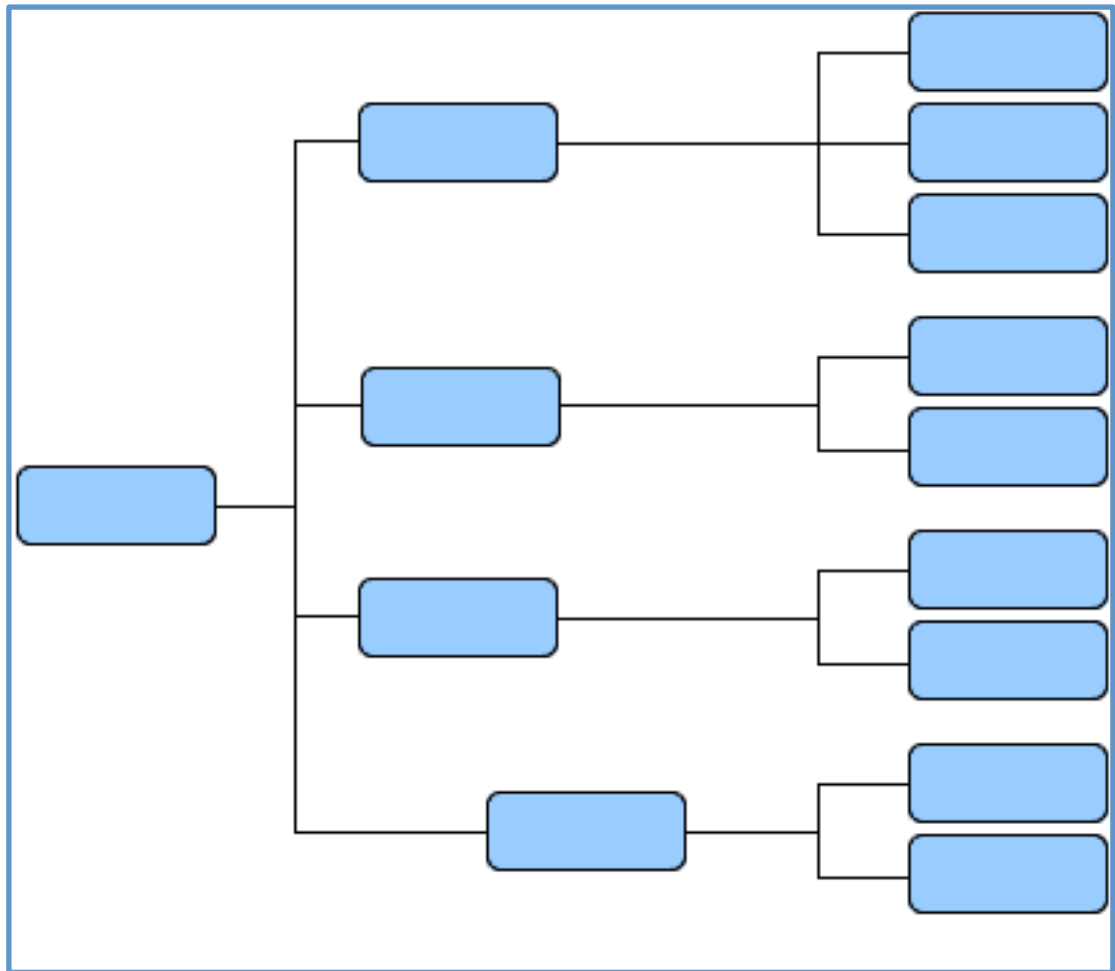


Figura 6.7. Organigrama horizontal. Fuente: Franklin E.B.(1998, p.81).

- c) Mixtos: Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

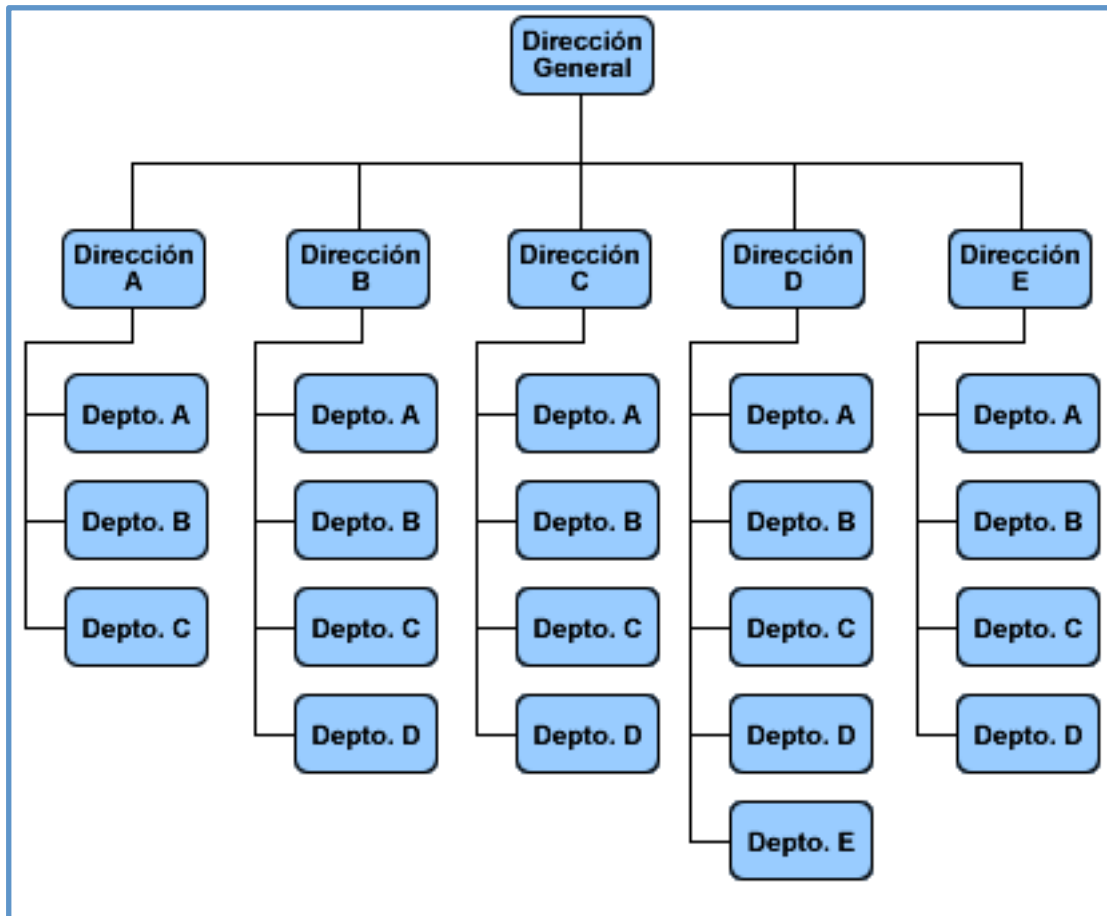


Figura 6.8. Organigrama mixto. Fuente: Franklin E.B.(1998, p.82).

d) De bloque: Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.

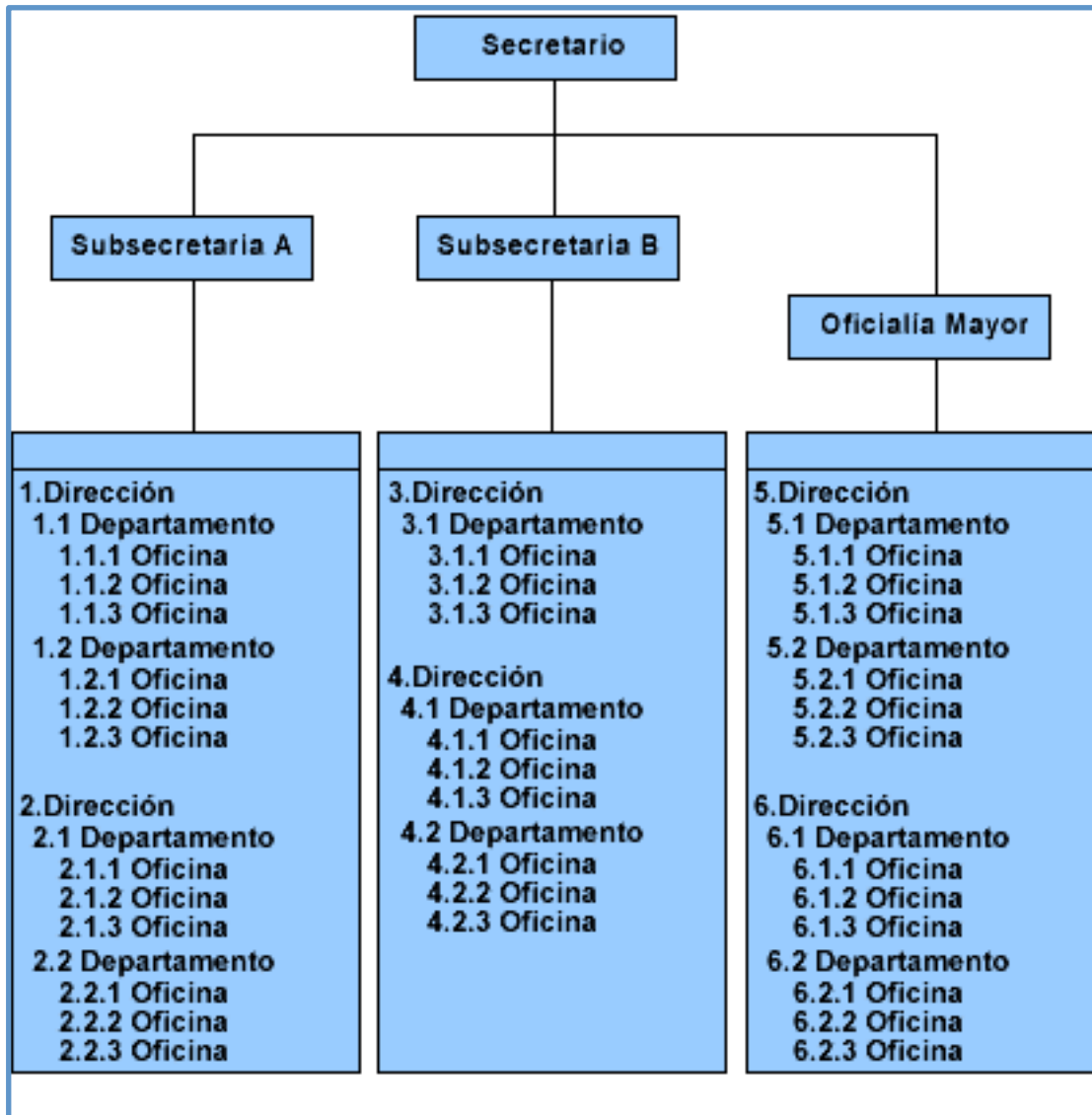


Figura 6.9. Organigrama de bloque. Fuente: Franklin E.B.(1998, p.83).

- Forma: como regla general se debe usar un solo tipo de figura para simbolizar cada elemento integrante en el organigrama. Además, en función de la factibilidad para su lectura, se recomienda que los textos aparezcan horizontalmente, así como utilizar rectángulos para representar las unidades.
- Dimensión: los rectángulos que forman parte de un organigrama deben ser de dimensiones semejantes.

6.4. Estructura organizacional

March y Simon (1981) asientan en su libro *Teoría de las Organizaciones* que: La estructura de la organización consiste en aquellos aspectos del modelo de comportamiento en la organización que son relativamente estables y que sólo cambian muy despacio; Katz y Kahn (1995) en su texto *Psicología de las Organizaciones* retoman la definición de Allport para afirmar que la estructura de las organizaciones se encuentra en un conjunto interrelacionado de acontecimientos que vuelven sobre sí mismos para completar y renovar un ciclo de actividades; Thompson (2003) en su libro *Organizations in Action* nos dice que la estructura es la diferenciación interna y la conformación de un patrón de relaciones; Jackson y Morgan plantean que la estructura organizacional es la relativamente durable colocación de roles de trabajo y mecanismos administrativos que crean un patrón de actividades interrelacionadas de trabajo y permiten a la organización conducir, coordinar y controlar sus actividades de trabajo (Pariante, 2001).

Por lo tanto Pariante (2001) con todos estos conceptos define estructura organizacional como el patrón de relaciones relativamente estable que se establece entre las diferentes actividades que se llevan a cabo en las organizaciones, con objeto de que éstas puedan cumplir la misión para la que fueron creadas.

6.4.1. Tipos de estructura

Tal vez el recurso mas importante de una organización sean las personas que la componen, así que la forma como éstas se organizan, es una cuestión crucial para que las estrategias resulten efectivas. El planteamiento crucial de la regulación a través de la organización puede rastrearse en los planteamientos de la organización científica de principios del Siglo XX. Estos planteamientos son acordes con una perspectiva de la estrategia que considera que ésta va de arriba abajo. La estrategia se diseña arriba, y el resto de la organización es un medio para su implantación, por lo que el diseño de la organización se convierte en un medio de control de los de arriba sobre los de abajo. Estos principios de control son conocidos como burocráticos o mecanicistas (Johnson y Scholes, 2001).

Johnson y Scholes (2001) también mencionan que a los directivos a los que se les ha pedido que describan su organización suelen responder dibujando un organigrama, intentando así hacer un mapa de su estructura. Estas estructuras son como esqueletos: definen la forma genérica y facilitan o restringen determinadas actividades y son:

- a) La estructura simple. Una estructura simple puede ser considerada como una estructura no formal. En una estructura simple, la organización es regida por el control personal de un individuo. Es el tipo de organización común a muchas empresas pequeñas. Puede existir un propietario que asume la mayor parte de la responsabilidad directiva, tal vez con un socio o un ayudante. Sin embargo, existe una escasa división de la responsabilidad directiva, y, probablemente una definición poco clara de quién es responsable en situaciones en las que hay más de una persona implicada. El principal problema es que la organización sólo podrá operar de forma efectiva hasta que alcance cierta dimensión, a partir de la

cual es demasiado difícil que una sola persona pueda mantener el control. Este umbral de tamaño dependerá de la naturaleza del negocio.

- b) La estructura funcional. Una estructura funcional se basa en las actividades primarias que hay que realizar, como producción, finanzas y contabilidad, marketing y personal. Esta estructura se suele encontrar en pequeñas empresas, o en aquéllas que tienen una gama de productos relativamente pequeña, y no diversificada. Sin embargo, dentro de una empresa con múltiples divisiones, cada una de ellas se dividirá en áreas funcionales.

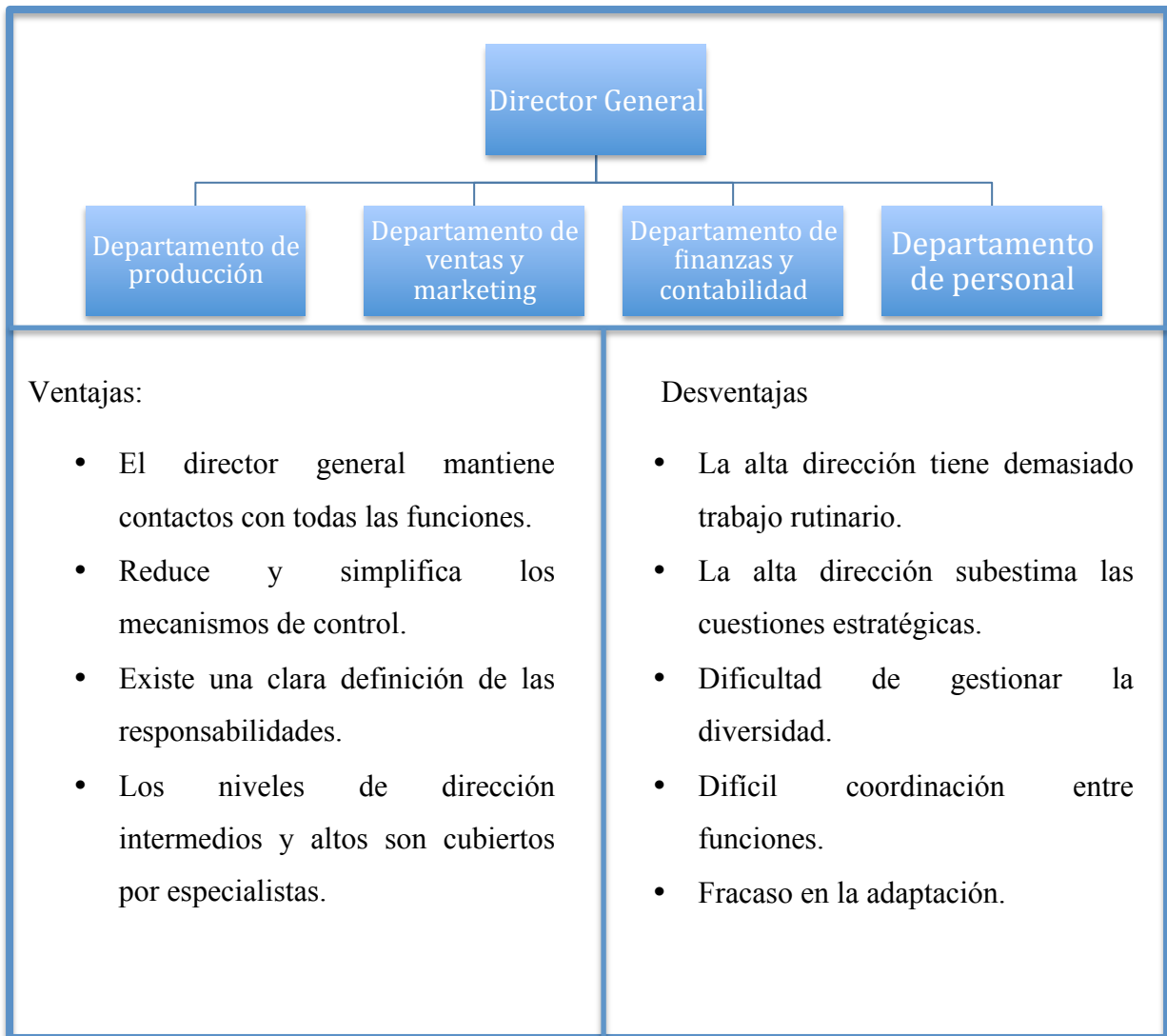


Figura 6.10. Una estructura funcional. Ventajas y desventajas. Fuente: Mintzberg, (1979, s/p).

La estructura multidivisional: Es aquella que divide la organización en unidades en función de los productos, servicios, áreas geográficas, o procesos de la empresa. La divisionalización suele surgir como un intento de superar los problemas de las estructuras funcionales a la hora de resolver los problemas derivados de la diversificación. Su principal ventaja es que cada división es capaz de centrarse en los problemas y oportunidades de su entorno de negocio particular. Los productos o

mercados en los que opera la empresa puede ser tan diversos que sería imposible llevar a cabo todas las funciones de forma homogénea. Así pues, se pueden crear divisiones que estén estrechamente relacionadas con las unidades estratégicas de negocio, permitiendo particularizar la estrategia de productos y mercados a las necesidades de cada unidad estratégica de negocio, y facilitando así el control de la estrategia por parte del personal de cada división. Este planteamiento de la estructura en divisiones como respuesta a la diversidad se menciona en el libro Dirección Estratégica 2001, Gerry Johnson, Kevan Scholes definido por A.D. Chyler, Strategy and Structure, Mit press, 1962, y respaldado por otros como D. Channon, The Strategy and Structure of British Enterprise, Macmillan, 1973 que se muestra en la figura 6.11.

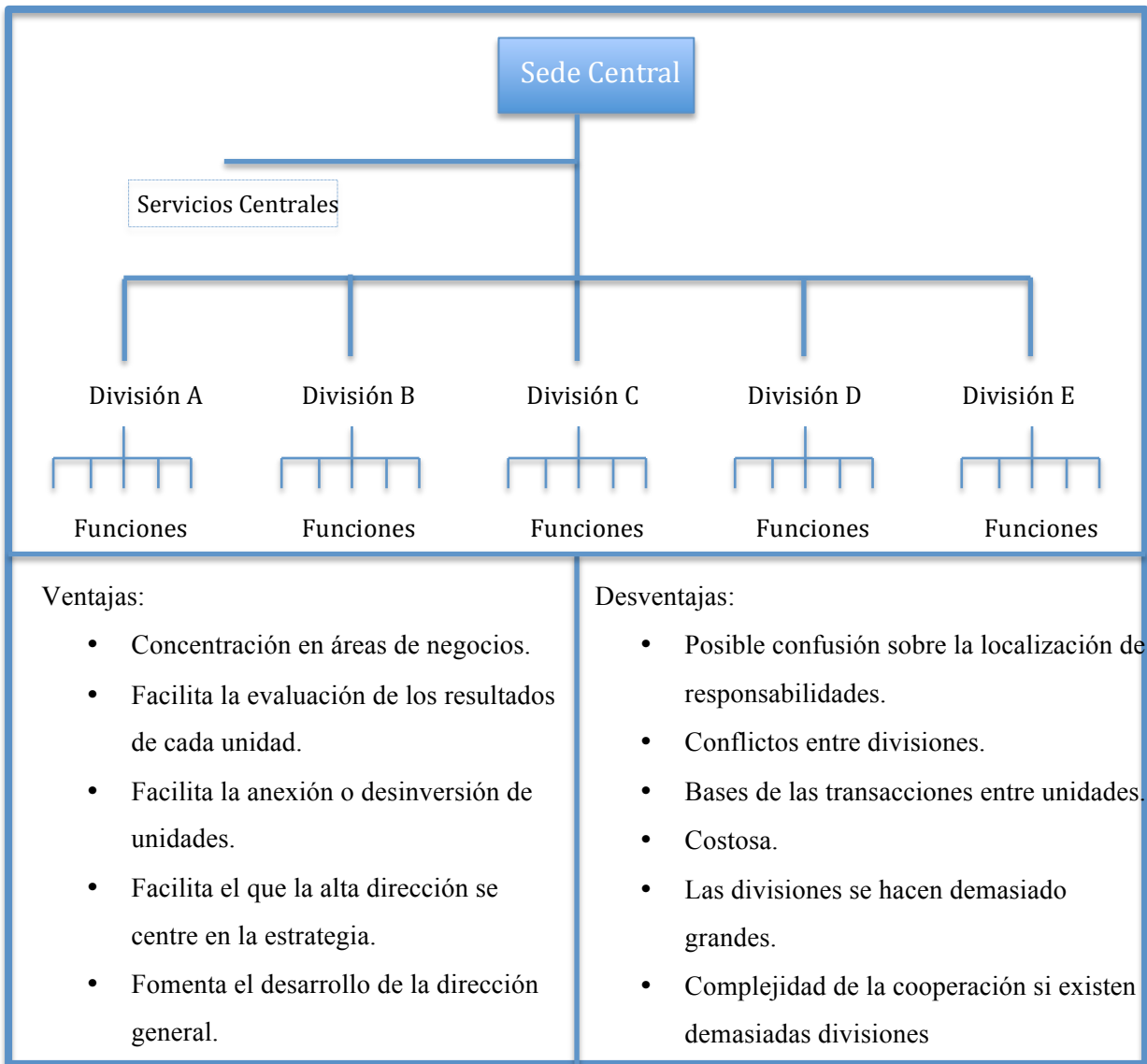


Figura 6.11. Una estructura multidivisional. Fuente: Johnson G. y Scholes K. (2001, s/p).

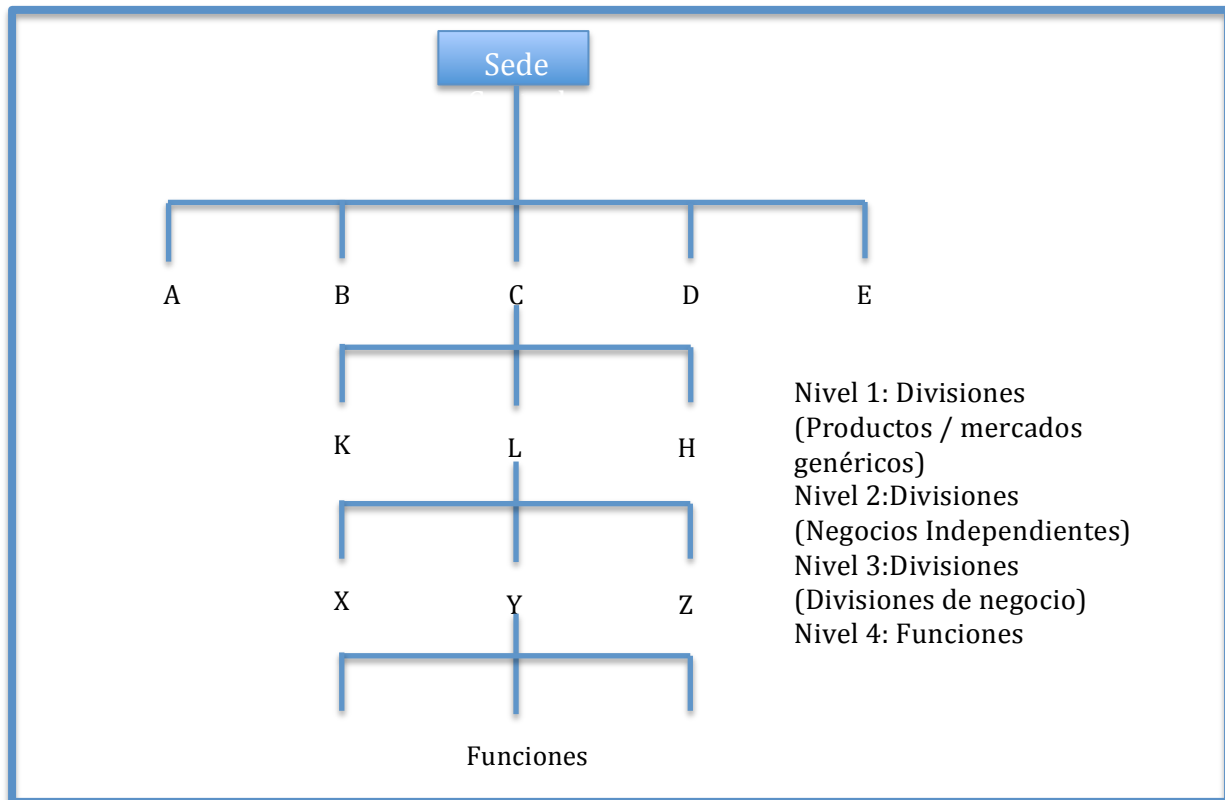


Figura 6.12. Estructura de niveles de división. Fuente: Johnson G. y Scholes K. (2001, s/p).

La estructura *holding*. Es una empresa de inversiones que tiene acciones en muchos negocios independientes, sobre los que el centro corporativo ejerce un control simple. Aunque forman parte de la empresa matriz, estas unidades de negocio operan de forma independiente, suelen conservar el nombre de la empresa original.

Las ventajas de un *holding* reside en que cada unidad que lo conforma utilizará su estrategia de producto-mercado de la mejor forma posible para explorar al máximo su potencial, fundamentalmente si el entorno económico se vuelve turbulento. La gestión de la innovación, tanto en productos como en mercados, es responsabilidad única de cada empresa independiente. No tienen que asumir los gastos generales, puesto que el personal de la sede central de la empresa matriz será, probablemente, reducido. Sin embargo, las unidades de negocio se pueden beneficiar de su pertenencia al grupo, de

forma que se puedan compensar las pérdidas de unas con los beneficios de otras; también se dispone de una financiación más barata, proveniente de la empresa matriz. El propio *holding* obtiene beneficios, ya que puede diversificar riesgos entre muchas actividades independientes, le resulta fácil retirar inversiones de cada empresa individual.

Probablemente la mayor desventaja de esta estructura es el riesgo de que no exista una coherencia estratégicamente interna, de que se dupliquen los esfuerzos entre las distintas unidades, o de que no se pueda gestionar la innovación en cada unidad independiente porque no tengan la cualificación necesaria o porque estén sometidas a presiones de corto plazo. Es cierto que las unidades de negocio pueden funcionar mejor si tienen la responsabilidad de lograr beneficios por sí mismas; pero en las grandes operaciones, como las multinacionales, existen importantes ventajas derivadas de tener una lógica global para los productos y mercados, y alguna capacidad nuclear para fomentar la innovación y el cambio.

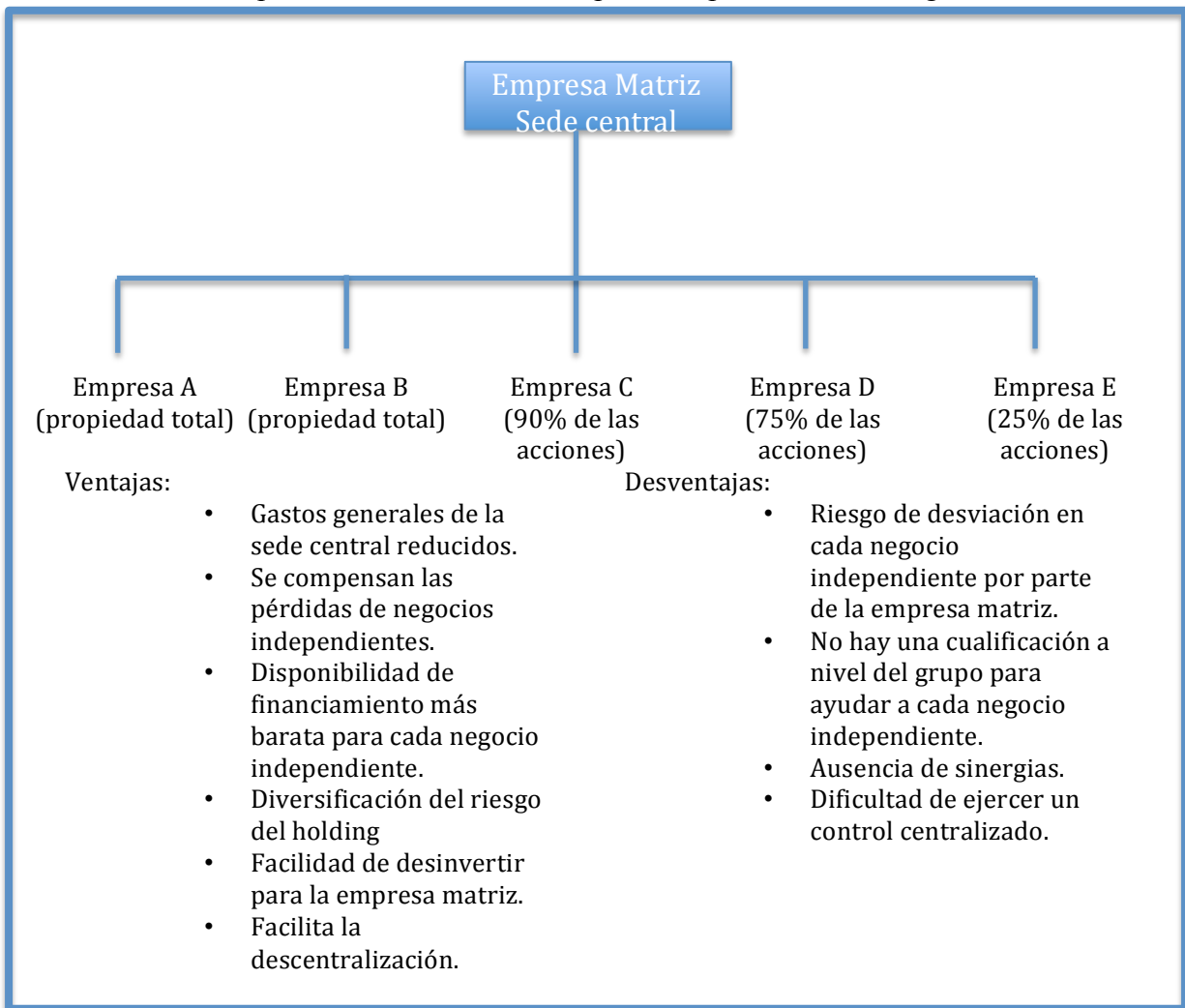


Figura 6.13. Estructura Holding. Fuente: Johnson G. y Scholes K. (2001, s/p).

La estructura matricial: Es una combinación de estructuras que suele adoptar la forma de divisiones geográficas y por productos, o de estructuras funcionales y divisionales que operan simultáneamente. Las estructuras matriciales pueden preferirse porque existe más de un factor condicionalmente del tipo de estructura que haga que no resulten adecuadas las estructuras funcionales o divisiones puras. Las estructuras matriciales no se dan únicamente en grandes organizaciones complejas; a veces se crean también en organizaciones relativamente pequeñas, y son muy frecuentes en organizaciones de servicios profesionales. Se suele afirmar que las estructuras matriciales mejoran la

calidad de la toma de decisiones en situaciones en las que existen riesgos que afectan a uno de los intereses vitales de la organización que domina la estrategia a costa de otros intereses. La estructura matricial también debe mejorar la motivación de los directivos, así como su desarrollo.

Sin embargo, las estructuras matriciales también presentan problemas asociados con los siguientes factores:

- El alto riesgo de que se diluyan las prioridades, porque el mensaje que se transmite a los miembros de la organización es que todo tiene la misma importancia y merece ser debatido con igual intensidad.
- El tiempo necesario para tomar decisiones es mucho mayor que en el caso de estructuras más convencionales.
- Puede no quedar claro quién es responsable de qué; aunque la idea de la responsabilidad compartida puede, conceptualmente, ser muy loable, puede plantear muchos problemas.
- Las organizaciones con estructuras matriciales tienen que resolver importantes conflictos internos, porque no está clara cuál es la responsabilidad y el papel de cada quién.

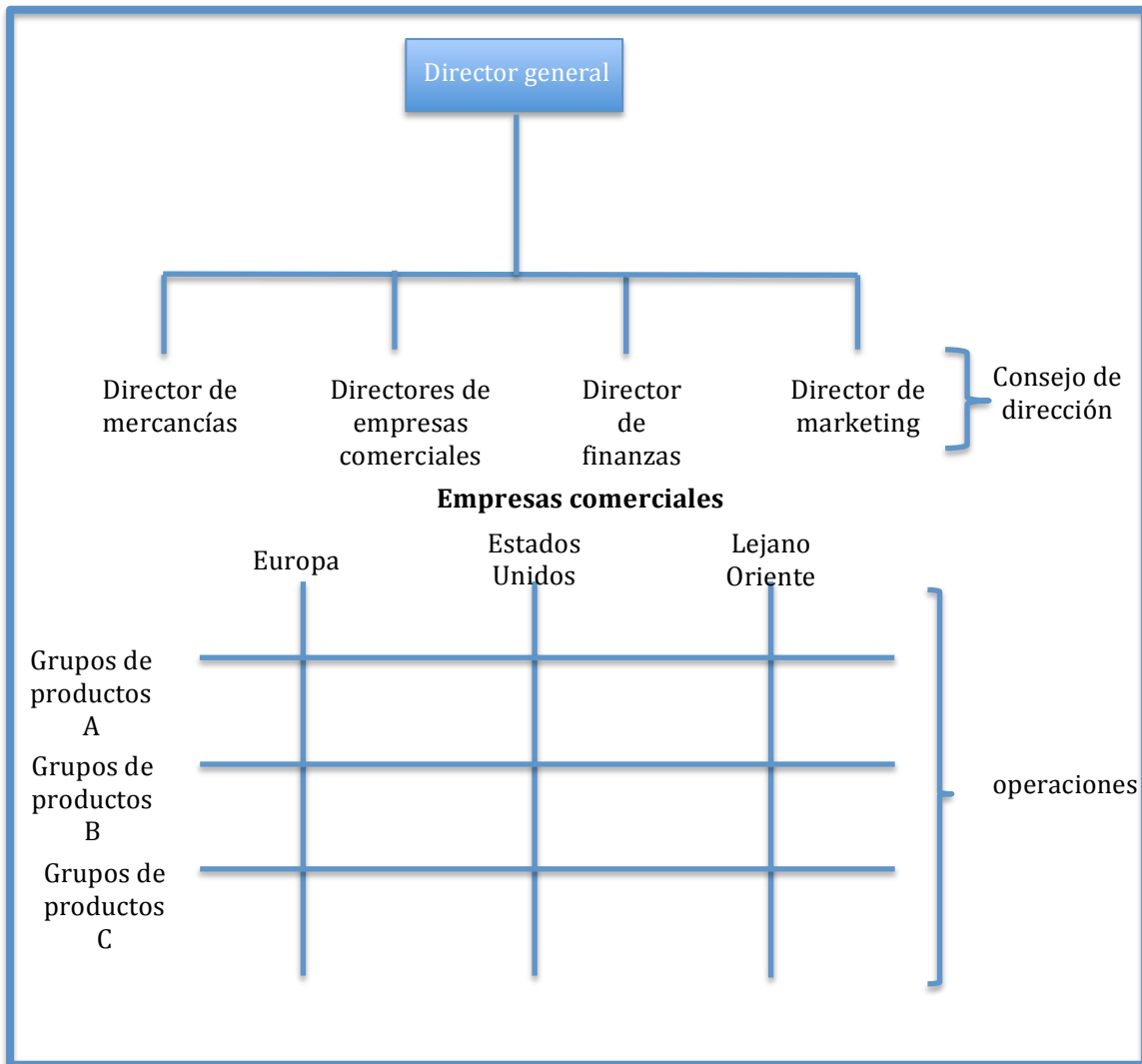


Figura 6.14. Estructura Matricial. Fuente: Johnson G. y Scholes K. (2001, s/p).

6.5. Procesos clave

Todos los procesos de una organización son importantes, pero no todos son igual de importantes. Existen dentro de la empresa un tipo de procesos que por su impacto en la consecución de los objetivos estratégicos son más importantes que otros.

Dicho de otro modo, los procesos clave son los procesos fundamentales, incluso diría vitales para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

7.- DESARROLLO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EL CASO DE ESTUDIO

A continuación se presenta el modelo creado para la empresa denominada Repuestos Industriales la cual no cuenta con la siguiente información, que fue recabada con investigación de campo y entrevistas personales. Según el modelo de Lewin (Gareth, 2008) basado en tres pasos para el cambio organizacional la empresa se situaría en el paso dos que es el movimiento en el cual la empresa comienza a hacer lo necesario para adecuarse al nuevo mercado y poder renovar e innovar muchas de las prácticas que hacía en el pasado. Todo esto ayuda a la finalidad de la presente tesis que es el cambio organizacional para el crecimiento de la empresa Repuestos Industriales.

7.1. Filosofía organizacional

La filosofía organizacional determina el comportamiento de los empleados en la organización; el cual determina la productividad, para ello es necesario que la empresa siga el mismo camino por medio de la misión, visión y valores. En las figuras 7.1 y 7.2 se presenta la filosofía organizacional para la empresa Repuestos Industriales la cual fue definida por medio de la identificación de necesidades.

Misión

Somos una empresa que ofrece servicio de reparación y venta de refacciones para bombas hidráulicas

Visión

Ser una empresa reconocida a nivel nacional

Valores

- Lealtad
- Honestidad
- Confianza
- Responsabilidad

7.2. Estructura y organigrama

La estructura que utiliza la empresa Respuestos Industriales es de tipo simple, ya que es una estructura informal, toda la empresa es regida por el control de una sola persona y existe una escasa división de responsabilidades, todas recaen sobre el dueño.

La propuesta a seguir es utilizar una estructura funcional basándose en las actividades primarias de la empresa y cada área podrá dividirse en áreas funcionales ya que este totalmente estructurado. A continuación se presenta la propuesta para el organigrama de la empresa Repuestos Industriales, la cual no cuenta con uno:

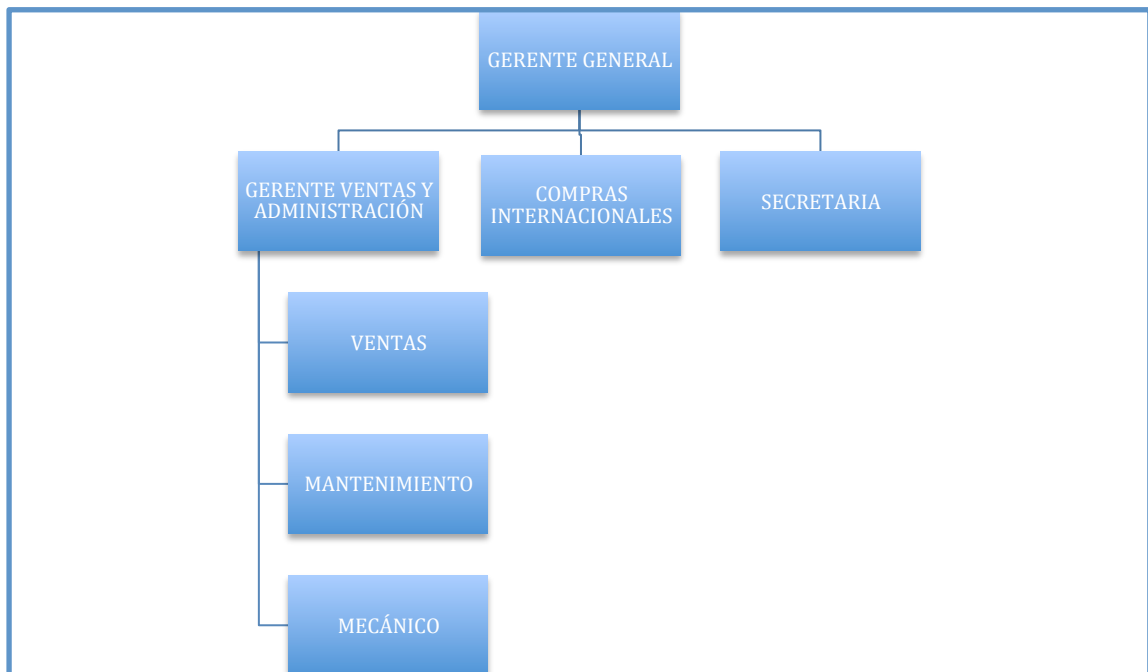


Figura 7.1. Estructura funcional. Fuente: Elaboración propia.

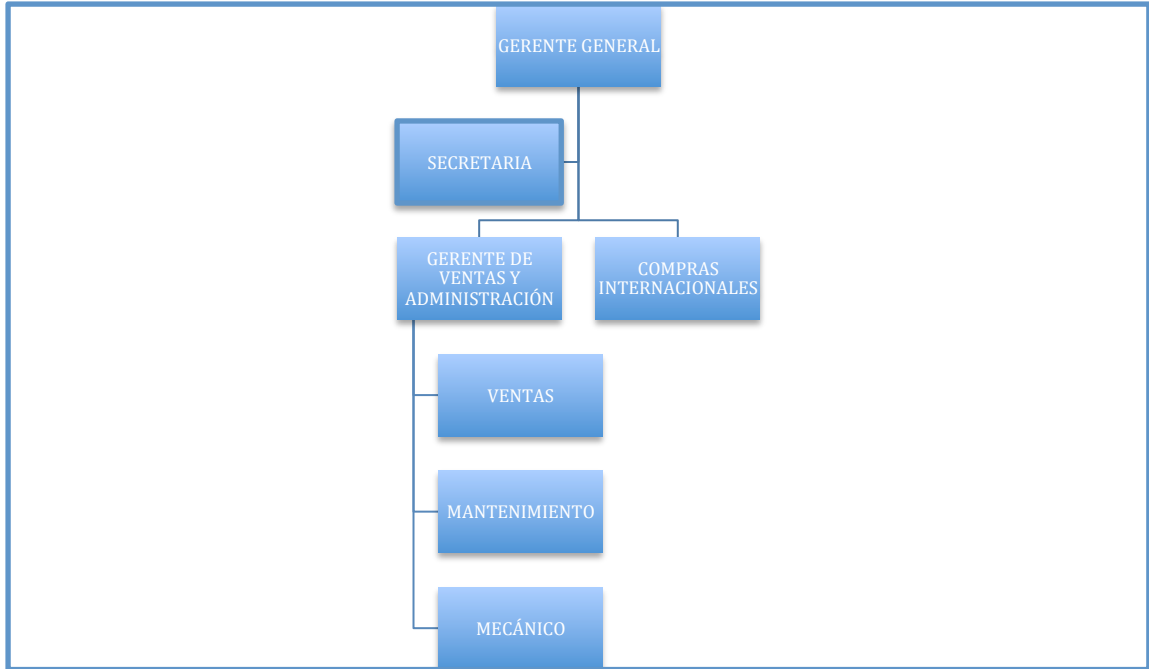


Figura 7.2. Estructura funcional con ayudante. Fuente: Elaboración Propia.

Cualquiera de las dos opciones es buena para la empresa ya que se separan los departamentos y cada uno debe de tener responsabilidades en donde se encuentran los procesos mas importantes de la empresa para que pueda tener un funcionamiento óptimo. También les podemos llamar organigramas específicos porque muestran la estructura de la unidad administrativa o de cada área de la organización.

7.2.1. Descripción de Puestos

En base al organigrama propuesto a continuación se presentan las descripciones generales de cada puesto. Cabe mencionar que por falta de una estructura, las actividades mencionadas las puede realizar alguna otra persona que no es la encargada de las mismas, es por ello que se detallará cada puesto. Cada descripción fue proporcionada por el Ing. A. Villalobos (entrevista personal, 17 de octubre, 2011).

Nombre del puesto: **GERENTE GENERAL**

Lugar de Trabajo: Compañía

Nivel de estudios requeridos: Ingeniería

Descripción general del puesto: Planificar, dirigir y controlar la administración financiera, de personal y de los recursos materiales para el óptimo funcionamiento de la empresa.

Responsabilidades: toma de decisiones, chequeo de stock, revisión de material, cotizaciones, presupuestos, venta, compra, atención a clientes, asesoría técnica, autorización de ordenes.

Conocimientos: liderazgo, hidráulica, mecánica, cálculo, calibración, eficiencia de sistemas hidráulicos, maquinaria para construcción, componentes y funciones de bombas hidráulicas, diagramas de bombas hidráulicas, ensamble de bombas hidráulicas.

Competencias: negociación, liderazgo, visionario, confianza en si mismo, comparte conocimientos, trabajo en equipo, orientado al cliente.

Habilidades, organización, comunicación, atención a los detalles, análisis y crítica, planeación, habilidades cognitivas, interpersonales, motivación y dirección del personal.

Nombre de puesto: **GERENTE DE VENTAS Y ADMINISTRACIÓN**

Lugar de Trabajo: Compañía

Nivel de estudios requeridos: Ingeniería

Descripción general del puesto: Supervisar y controlar el personal a cargo, así como funciones administrativas y de ventas para el óptimo funcionamiento.

Responsabilidades: Venta de equipos, presupuestos, cotizaciones, revisión de bombas, prospección, cobranza, compras locales, bancos, nómina, atención a clientes, asistencia técnica, reparación de bombas

Conocimientos: Hidráulica, mecánica, cálculo, calibración, eficiencia de sistemas hidráulicos, maquinaria para construcción, componentes y funciones de bombas hidráulicas, diagramas de bombas hidráulicas, ensamble de bombas hidráulicas, productos, proveedores.

Competencias: Negociación, liderazgo, visionario, confianza en si mismo, comparte conocimientos, trabajo en equipo, orientado al cliente, iniciativa, habilidades, organización, comunicación, planeación, facilidad de palabra.

Nombre del puesto: **COMPRAS INTERNACIONALES**

Lugar de Trabajo: Compañía

Nivel de estudios requeridos: Ingeniería, Comercio Internacional, Administración, Mercadotecnia.

Objetivo general del puesto: Planificar, optimizar y agilizar la compra, contratación y localización de bienes y servicios, controlando el desarrollo contractual y verificando el agrupamiento de los pedidos de la misma índole a fin de evitar el desdoblamiento y, obtener las mejores condiciones de calidad y precio, garantizando la transparencia y buena administración de los recursos.

Responsabilidades: Compras nacionales e internacionales, proveedores, embarques, importación, gastos aduanales, fletes, tiempo de entrega de materiales, verificación de mercancía, pago a proveedores y comercializadoras, monitoreo de material, presupuestos, administración general.

Conocimientos: Contabilidad, inglés, ley aduanal, catálogo de productos.

Competencias: Orientación al logro, integridad ética y profesional, construcción de relaciones.

Habilidades: Organización, comunicación, análisis y crítica, planeación, facilidad para entablar relaciones.

Nombre del Puesto: **VENTAS**

Lugar de Trabajo: Compañía.

Nivel de estudios requeridos: Técnica, Licenciatura.

Descripción general del puesto: Promover los productos y servicios de la empresa en forma proactiva, creando y generando canales de comercialización.

Responsabilidades: Venta de equipos, presupuestos, cotizaciones, revisión de bombas, prospección, cobranza.

Conocimientos: Hidráulica, catálogos de producto, maquinaria, computación.

Competencias: Negociación, confianza en si mismo, orientado al cliente.

Habilidades: Habilidad para encontrar clientes, facilidad de palabra, determinación de necesidades, retroalimentación, empatía, buena memoria, organizado.

Nombre del Puesto: **MANTENIMIENTO INDUSTRIAL**

Lugar de Trabajo: Compañía

Descripción general del puesto: Mantener en óptimas condiciones el funcionamiento de los equipos de trabajo, así como revisión y limpieza de maquinaria.

Responsabilidades: Revisión de maquinaria, limpieza de maquinaria.

Conocimientos: Hidráulica, electricidad, mecánica.

Nombre del Puesto: **MECÁNICO**

Lugar de Trabajo: Compañía

Descripción general del puesto: Realizar los servicios de mantenimiento necesarios a los equipos a través de revisiones minuciosas con la finalidad de su óptima reparación y/o instalación.

Responsabilidades: Chequeo de maquinaria, detección de fallas, desmontar equipos, traslado de piezas a taller.

Conocimientos: Mecánica, hidráulica, maquinaria para construcción, presiones de los sistemas hidráulicos, funcionamiento de los sistemas hidráulicos.

Nombre del Puesto: **SECRETARIA**

Lugar de Trabajo: Compañía

Descripción general del puesto: Brindar apoyo a las labores administrativas.

Responsabilidades: Contestar teléfono, atención a clientes, recibir, enviar y clasificar correspondencia, recepción de solicitudes de compra, manejo de agenda y directorios, elaboración de facturas, preparación de contabilidad, apoyo a otros departamentos, recibo y envío de faxes

7.3 Procesos Clave

El proceso clave de la empresa Repuestos Industriales es el que se presenta a continuación, e involucra a todas las áreas de la misma. Este es el proceso principal y más importante con el cual sobrevive la empresa, implica actividades de venta, compra y reparación, entre los más importantes y se efectúa de manera automática por los miembros de la empresa. Con este diagrama se puede simplificar la principal actividad

de la empresa y en un futuro para capacitación de nuevo personal en conjunto con la práctica, para que la empresa pueda encontrar nuevas áreas de oportunidad que optimicen el rendimiento de sus empleados en cada área. Asimismo implementar de manera escrita las órdenes de venta y compra que se realicen para un mayor control y comenzar a tener un inventario de manera electrónica ya que no se cuenta con ninguno y tienen en existencia alrededor de 30,000 piezas que incluye partes para bombas hidráulicas de diferentes marcas.

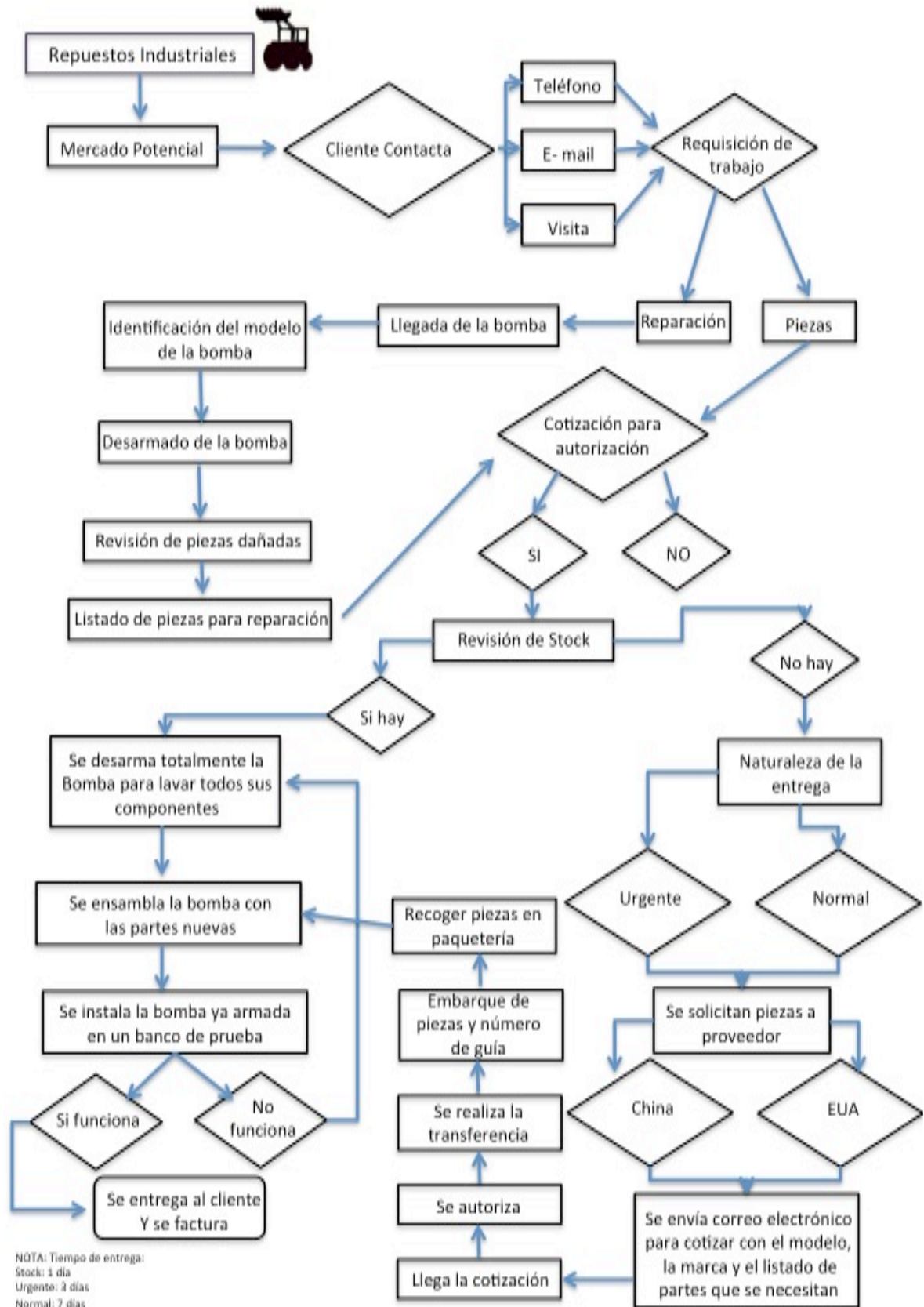


Figura 7.3. Proceso clave. Fuente: Elaboración Propia.

7.4. Imagen corporativa

La imagen corporativa nunca ha sido un punto muy importante para la empresa Repuestos Industriales ya que se han manejado por recomendación de clientes y su cartera sigue creciendo de la misma manera, ya que nunca han contado con la necesidad de realizar prospección. Hace un año la empresa comenzó con un anuncio en la pagina <http://www.olx.com.mx/> que es una página que se dedica a anunciar de manera gratuita en toda la republica mexicana difentes productos y servicios, esta página les a traido clientes de diferentes partes y han tenido muy buena respuesta es por ello que con la información recabada de la presente tesis se realizara la página web que contribuira para dar fuerza e imagen para la empresa.

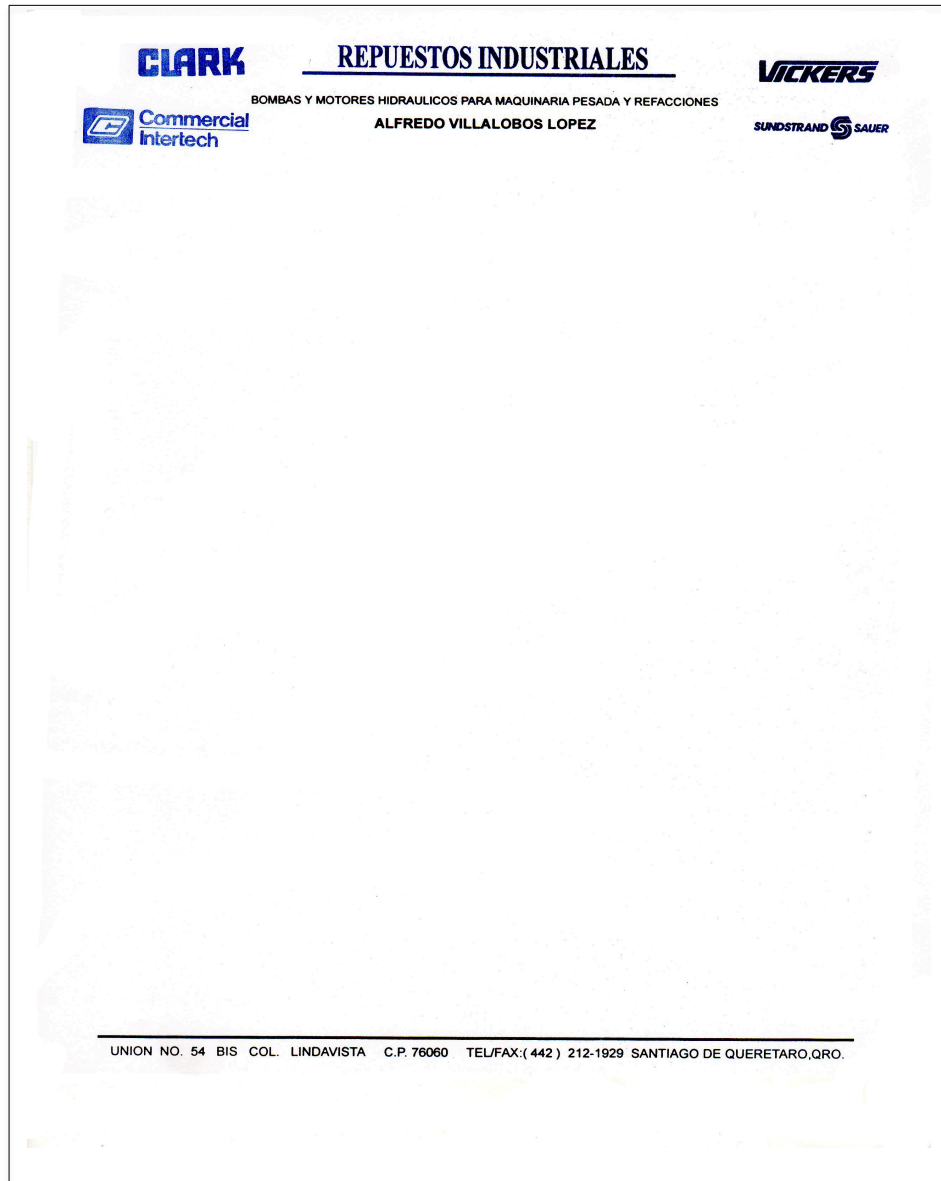
A continuación se presenta la imagen corporativa que la empresa maneja.

Figura 7.4. Tarjeta de presentación.



Fuente: Repuestos Industriales.

Figura 7.5. Hoja membretada.



Fuente: Repuestos Industriales.

Figura 7.6. Hoja de cotización.

CLARK		REPUESTOS INDUSTRIALES		VICKERS	
		BOMBAS Y MOTORES HIDRAULICOS PARA MAQUINARIA PESADA Y REFACCIONES			
Commercial Intertech		ALFREDO VILLOBOS LOPEZ		SUNSTRAND SAUER	
		R.F.C. VILA8212083A2 C.U.R.P. VILA821208HQTLPL01			
UNION NO. 54 BIS COL. LINDA VISTA C.P. 76060 TEL: (442) 212-1929 QUERETARO, QRO.					
NOMBRE :				COTIZACION	
DIRECCION :				Nº 1452	
CIUDAD :				FECHA	
R.F.C. CLIENTE:				DIA	MES
CONDICIONES DE PAGO		REMISION No.	ORDEN DE COMPRA No.	VIA EMBARQUE	
CANTIDAD	No. DE PARTE	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	IMPORTE	
CANTIDAD CON LETRA			SUB-TOTAL		
			I.V.A.		
			TOTAL		
Debo y pagaré incondicionalmente a la orden de ALFREDO VILLOBOS LOPEZ la cantidad de \$ _____ a la presentación de esta factura según la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, la firma puesta en cualquier parte se considera aceptación incondicional.					
RECIBI DE CONFORMIDAD					

Fuente: Repuestos Industriales.

La imagen tiene dos años en proceso de cambio y se trata de tener una imagen más fresca y joven, a continuación se presentan las primeras propuestas de la nueva imagen, las cuales son utilizadas actualmente.

Figura 7.8. Sello.



Fuente: Elaboracion Propia.

Figura 7.8. Tarjeta de presentación.



Fuente: Elaboracion Propia.

En el apéndice A, se muestra el catálogo con algunos de los productos que más se comercializan. Fuente: Elaboracion Propia.

8. REFLEXIONES FINALES

Las tendencias que marcan el desenvolvimiento y determinan los cambios en las organizaciones como la economía, los mercados, la competencia, clientes, proveedores y productos; afectan de manera directa o indirecta el crecimiento de las empresas y ante las demandas de ese entorno tan complejo y cambiante las organizaciones deben ser más competitivas, ya que, su supervivencia puede depender de la forma en como la organización se adapte ante los cambios que existen en el mundo, es decir, renovarse o morir.

Las organizaciones se plantean retos y han demostrado que el presente es de quienes logren adaptarse mejor a las nuevas realidades, y que, las acciones gerenciales tienen un sentido y un camino que las llevan al crecimiento cuando se aplican adecuadamente. Cuando una empresa cuenta con los cimientos necesarios, esta puede avanzar, desenvolverse y crecer de tal manera que no tendrá muchos obstáculos en su camino, en cambio una empresa que no cuente con ello tarde o temprano los necesitara ya que se topará con muchas barreras que le impedirán seguir avanzando hacia el crecimiento.

Es por ello la importancia de tener una buena gestión empresarial que ayude a tener procesos y procedimientos que permitan a la empresa ser competitiva desde sus diferentes áreas y su supervivencia a través del tiempo. Contar con una estructura adecuada permite tener un control sobre toda la organización, cuya finalidad será cumplir con los objetivos y metas que está se proponga, un personal capacitado que se desenvuelva mejor en su área de trabajo y que realice las funciones correspondientes en tiempo y forma permitiendo encontrar áreas de oportunidad para su mejora.

REFERENCIAS

- Benavides V. C. A. y Quintana G. C. (2003). *Gestión Empresarial*. España: Ediciones Días de Santos.
- Charles W. Lamb, Jr, Joseph F. Hair, Jr, Carl McDaniel (2002) *Marketing*, (6^{ta} Ed) México, Thompson.
- Enrique Benjamín Franklin Fincowski, (1998) *Organización de empresas, análisis, diseño y estructura*, (6^{ta} Ed) México, Mc Graw Hill.
- Fernando Achilles de Faria Mello, (2002) *Desarrollo Organizacional*, Limusa noriega editores.
- Fremont E. Kast, James E. Rosenzweig, (1988) *Administración en las organizaciones, enfoque de sistemas y de contingencias*, Mc Graw Hill.
- Gareth R. Jones. (2008) *Teoría Organizacional; Diseño y Cambio en las Organizaciones*. Editorial: Prentice Hall.
- Gerry Johnson, Kevan Scholes, (2001) *Dirección estratégica*, España: Prentice Hall.
- Gilbert A. Churchill Jr. (2003). *Investigación de Mercados*; Editorial Thomson (cuarta edición).
- James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly Jr y Robert Konopaske, (2006) *Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos*, Mc Graw Hill.
- Jose Luis Pariente Fragoso, (2001) *Teoría de las organizaciones, un enfoque de metáforas*, Miguel Ángel Porruá.
- Marsal, M. y Molina, J. L. (2002). *La gestión en las organizaciones*. México D.F: Editorial Prentice Hall.

Münh Galindo Lourdes, I. Gacia Jose G. (2006) *Fundamentos de Administración*, Trillas.

Philip Kotler – Gary Armstrong. (1998). *Fundamentos de Mercadotecnia*. (México 4^{ta} Ed) Editorial Prentice Hall.

Reyes Sanches L. V. (2011) *Gestión Empresarial para el cambio organizacional*. Estudio de caso Aqua, Tesis de Maestria. Universidad Autónoma de Queretaro. Querétaro, Queretaro.

Richard L. Daft. (1998). *Teoría y Diseño Organizacional*. 6^{ta} Ed., Editorial Thomson.

Richard L. Daft. (2000) *Teoría y Diseño Organizacional*. International Thomson Editores.

Rubio Domínguez, (2006) *Introducción a la gestión empresarial*, eumed.

Santillana.

Stephen P. Robbins (1994) *Comportamiento Organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones*. 6^{ta} Ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Stephen P. Robbins (1999) *Comportamiento Organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones*. octava edición México: Prentice Hall Hispanoamericana.

PAGINAS WEB

Luis Gabriel Soto Acosta (noviembre, 2011), *Clasificación de las bombas hidráulicas*.

Disponible en:

<http://fluidos.eia.edu.co/hidraulica/articulos/maquinashidraulicas/clasificacionbombashidraulicas/clasificaciondelasbombashidraulicas.html>

Definicion de.... (Octubre, 2011), *Concepto de gestión*. Disponible en:

<http://definicion.de/gestion/>

Cambio Organizacional (noviembre, 2011), *Cambio Organizacional*. Disponible en:

<http://www.cambioorganizacional.com.mx/>

Arnau Gifreu Castells (noviembre, 2011), *Imagen Corporativa*. Disponible en:

http://www.agifreu.com/docencia/imagen_corporativa.pdf

Arp Calidad (noviembre, 2011), *Innovación en el management desde la necesidad del cliente*. Disponible en: <http://arpcalidad.com/los-procesos-clave/>

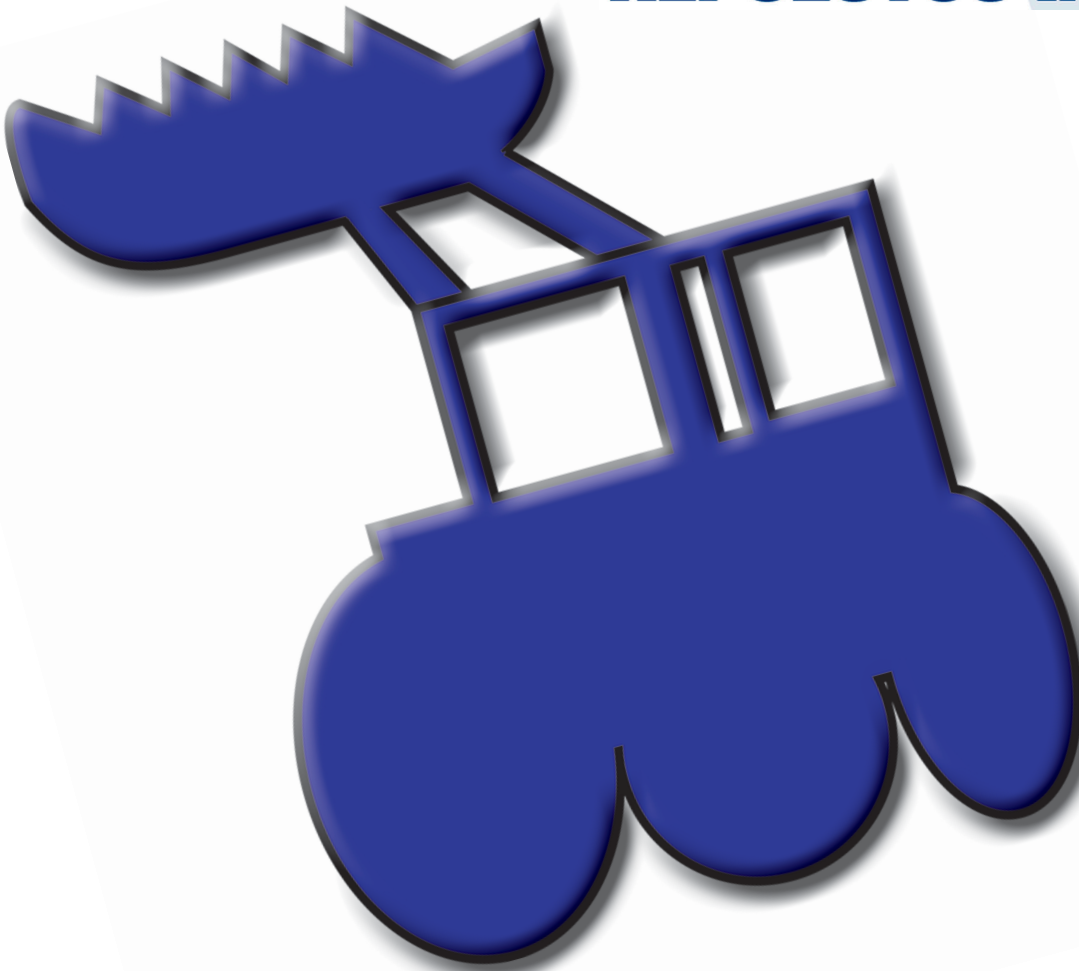
Real Academia Española (octubre, 2011) *Diccionario de la lengua española*. Disponible en: <http://www.rae.es/rae.html>

Pixel People (noviembre, 2001), *Publicidad digital, tarjetas de presentación*. Disponible en: <http://pixelpeople.com.mx>

Eumen (diciembre, 2011), *Enciclopedia y biblioteca virtual de las ciencias económicas y jurídicas*. Disponible en: <http://www.eumed.net>

APÉNDICE

REPUESTOS INDUSTRIALES



CATALOGO DE PRODUCTOS

MARCAS



UCHIDA





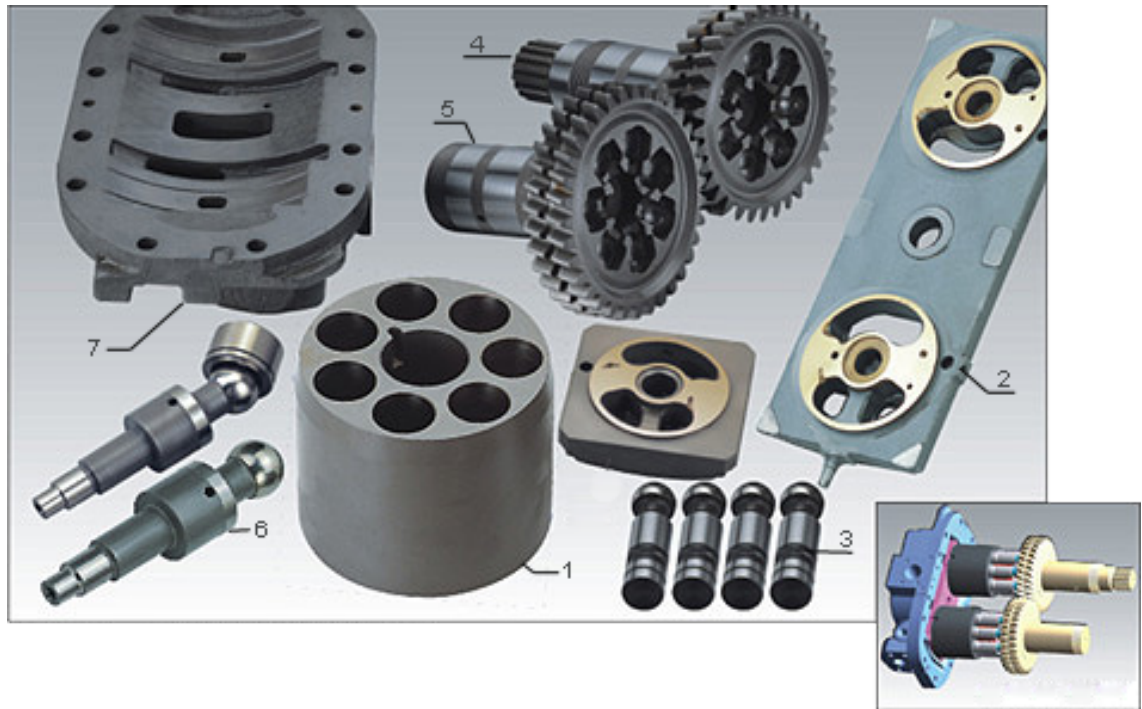
1	CYLINDER BLOCK	2
2	VALVE PLATE	2
3	PISTON	18
4	RETAINER PLATE	2
5	FRONT SHAFT	1
6	REAR SHAFT	1
7	SUPPORT	2
8	SWASH PLATE	2
9	SPACER	4
10	RETAINER	4
11	SOCKET BOLT	8
12	SERVO PISTON	2
13	CHARGE PUMP	1
14	RELIEF VALVE	1
15	RELIEF VALVE	1



1	CYLINDER BLOCK
2	VALVE PLATE
3	PISTON
4	RETAINER PLATE
5	BALL GUIDE
6	THRUST PLATE
7	DRIVE SHAFT
8	SNAP RING
9	RETAINER WASHER
10	COIL SPRING
11	FRICTION PLATE
12	SEPARATION PLATE
13	PRESS PIN



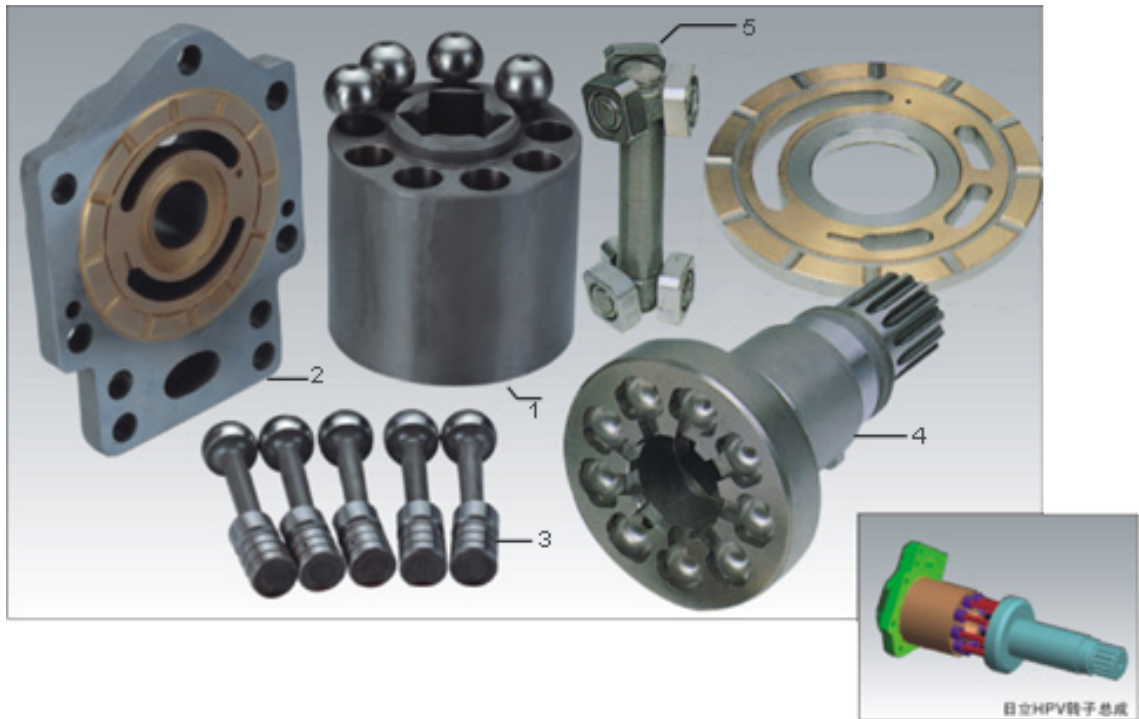
1	CYLINDER BLOCK
2	VALVE PLATE
3	PISTON
4	RETAINER PLATE
5	DRIVE SHAFT
6	CENTER BALL
7	CENTER PIN



1	CYLINDER BLOCK
2	VALVE PLATE
3	PISTON
4	DRIVE SHAFT
5	BALL GUIDE
6	CENTER PIN
7	HEAD COVER



1	CYLINDER BLOCK
2	VALVE PLATE
3	PISTON
4	DRIVE SHAFT
5	CENTER PIN
6	HEAD COVER
7	VALVE PLATE



1	CYLINDER BLOCK
2	VALVE PLATE
3	PISTON
4	DRIVE SHAFT
5	CENTER JOINT PIM



1	CYLINDER BLOCK
2	VALVE PLATE
3	BEARING PLATE
4	PISTON
5	RETAINER PLATE
6	BALL GUIDE
7	THRUST PLATE
8	RETAINER PLATE
9	DRUM SPRING
10	FRONT SHAFT
11	REAR SHAFT
12	BEARING SEAT
13	SWASH PLATE
14	EYE BEARING



1	CYLINDER BLOCK
2	VALVE PLATE
3	PISTON
4	RETAINER PLATE
5	THRUST PLATE
6	CRIVE SHAFT



1	CYLINDER BLOCK
2	VALVE PLATE
3	PISTON
4	RETAINER PLATE
5	BALL GUIDE
6	THRUST PLATE
7	DRIVE SHAFT
8	DRIVE SHAFT REAR
9	BLOCK SPRING
10	RETAINER WASHER
11	BEARING SEAT
12	EYE BEARING



1	CYLINDER BLOCK
2	VALVE PLATE
3	PISTON
4	RETAINER PLATE
5	BALL GUIDE
6	DRIVE SHAFT
7	SWASH PLATE
	SNAP RING
	RETAINER WASHER
	COIL SPRING
	PRESS PIN



1	CYLINDER BLOCK
2	VALVE PLATE
3	PISTON
4	RETAINER PLATE
5	BALL GUIDE
6	DRIVE SHAFT
7	BEARIN SEAT
8	SADDLE BEARING
9	SLIDE BLOCK
	SWASH PLATE



1	CYLINDER BLOCK
2	VALVE PLATE
3	PISTON
4	RETAINER PLATE
5	DRIVE SHAFT
6	CENTER PIN



1	CYLINDER BLOCK
2	VALVE PLATE
3	PISTON
4	RETAINER PLATE
5	BALL GUIDE
6	THRUST PLATE
7	FRONT SHAFT
	REAR SHAFT
8	SWASH PLATE
9	BEARING SEAT
	BLOCK SPRING



1	CYLINDER BLOCK
2	VALVE PLATE
3	PISTON
4	RETAINER PLATE
5	THRUST PLATE
6	FRICTION PLATE
7	STEEL PLATE
8	SPRING OF SET PLATE



1	CYLINDER BLOCK
2	VALVE PLATE
3	PISTON
4	RETAINER PLATE
5	BALL GUIDE
6	DRIVE SHAFT
7	SWASH PLATE
8	SERVO SPACER
9	BLOCK SPRING
10	BUSH



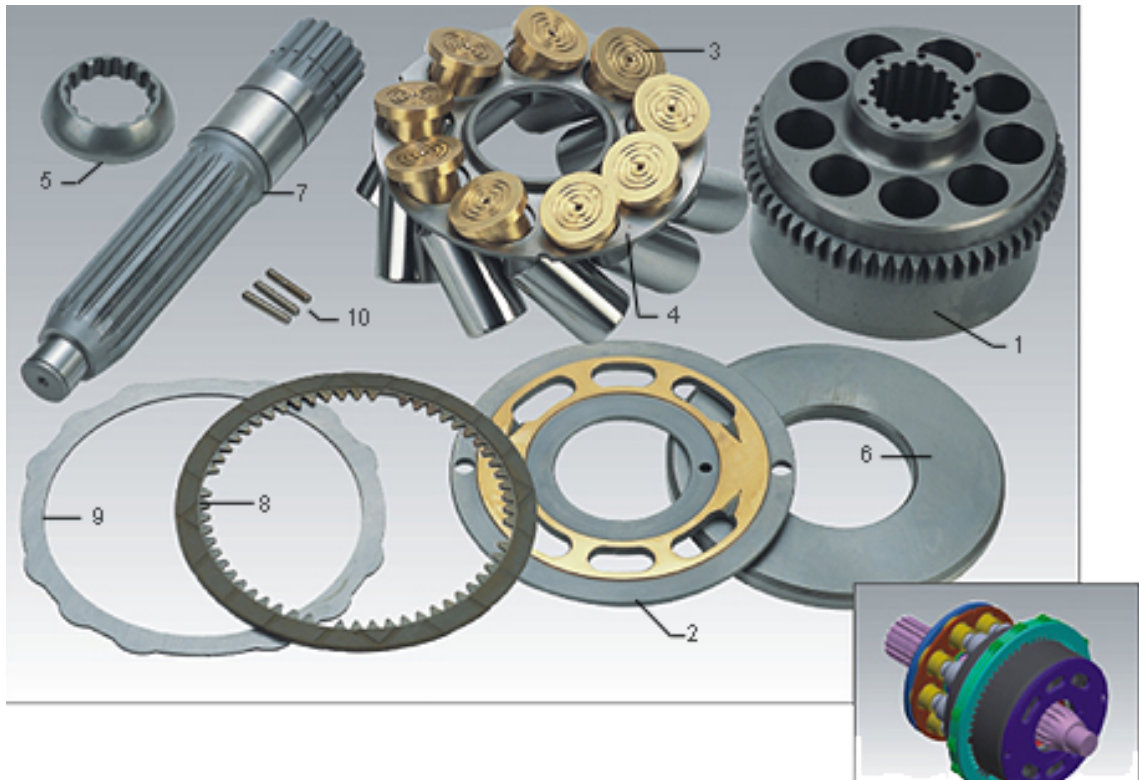
1	CYLINDER BLOCK
2	VALVE PLATE
3	PISTON
4	RETAINER PLATE
5	BALL GUIDE
6	THRUST PLATE
7	FRONT SHAFT
8	REAR SHAFT
9	SUPPORT
10	SWASH PLATE
11	RETAINER WASHER
12	BLOCK SPRING



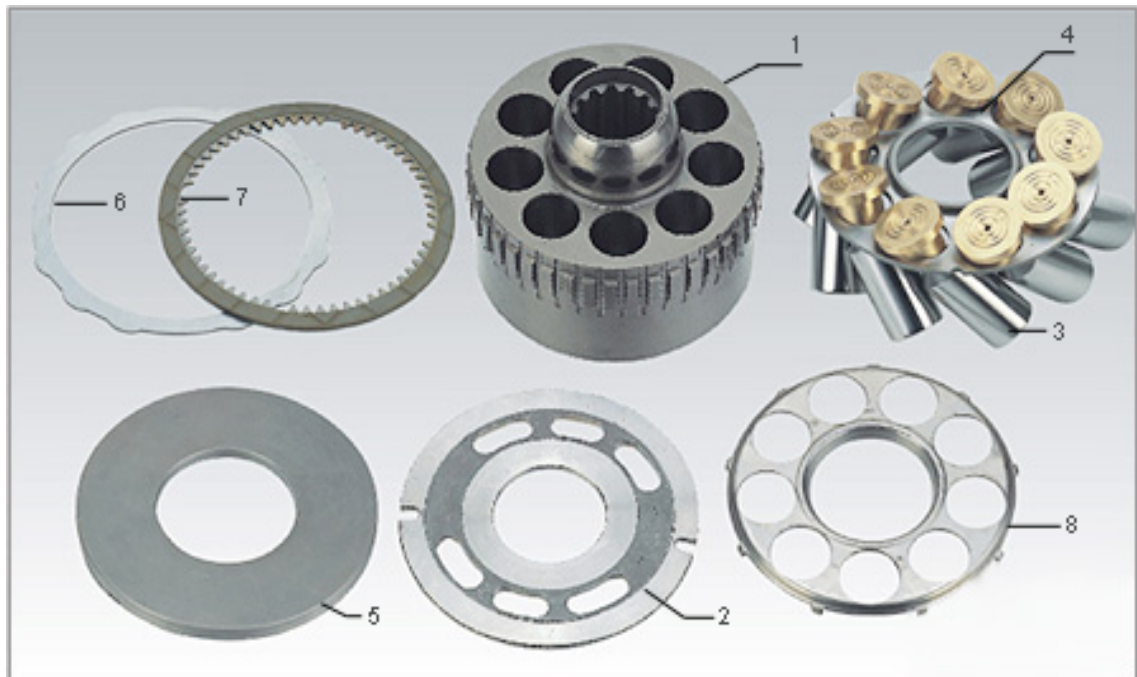
1	CYLINDER BLOCK
2	VALVE PLATE
3	PISTON
4	RETAINER PLATE
5	BALL GUIDE
6	THRUST PLATE
7	DRIVE SHAFT
8	DISC SPRING



1	CYLINDER BLOCK
2	VALVE PLATE
3	PISTON
4	RETAINER PLATE
5	THRUST PLATE
	DRIVE SHAFT
6	SWASH PLATE
7	BEARING SEAT
8	CYL SLEEVE
9	RETAINER
	SOCKET EOLT



1	CYLINDER BLOCK
2	VALVE PLATE
3	PISTON
4	RETAINER PLATE
5	BALL GUIDE
6	THRUST PLATE
7	DRIVE SHAFT
	RETAINER WASHER
8	FRICION PLATE
9	STEEL PLATE
	COIL SPRING
10	PRESS PIN



1	CYLINDER BLOCK
2	VALVE PLATE
3	PISTON
4	RETAINER PLATE
5	THRUST PLATE
	DRIVE SHAFT
6	STEEL PLATE
7	FRICITION PLATE
8	SPRING PLATE



1	CYLINDER BLOCK
2	VALVE PLATE
3	PISTON
4	BALL GUIDE
5	RETAINER WASHER
6	DRIVE SHAFT
7	FRICTION PLATE
8	SEPARATION PLATE



1	CYLINDER BLOCK
2	VALVE PLATE
3	PISTON
4	RETAINER PLATE
5	BALL GUIDE
6	DRIVE SHAFT
7	SWASH PLATE
	FRICTION PLATE
	SEPARATION PLATE



1	CYLINDER BLOCK
2	VALVE PLATE
3	PISTON
4	RETAINER PLATE
5	BALL GUIDE
6	DRIVE SHAFT
7	SWASH PLATE
8	FRICITION PLATE
9	SEPARATION PLATE
10	HALF BALL
11	BUSH



1	CYLINDER BLOCK
2	VALVE PLATE
3	PISTON
4	RETAINER PLATE
5	BALL GUIDE
6	DRIVE SHAFT
7	SWASH PLATE
	FRICTION PLATE
	SEPARATION PLATE



1	CYLINDER BLOCK
2	VALVE PLATE
3	PISTON
4	BALL GUIDE
5	RETAINER PLATE
6	DRIVE SHAFT
7	THRUST PLATE
8	DISC SPRING
9	SADDLE BEARING



1	CYLINDER BLOCK
2	VALVE PLATE
3	PISTON
4	RETAINER PLATE
5	BALL GUIDE
6	DRIVE SHAFT
7	SWASH PLATE
8	SADDLE BEARING
9	BEARING SEAT
	RETAINER WASHER
	BUSH
	INNER GEAR
	OUTER GEAR
	BUSH
	CHARGF PUMP



1	CYLINDER BLOCK
2	VALVE PLATE
3	PISTON
4	BALL GUIDE
5	RETAINER PLATE
6	DRIVE SHAFT
	BLOCK SPRING
	SWASH PLATE
7	SADDLE BEARING
8	BEARING SEAT



1	CYLINDER BLOCK
2	VALVE PLATE
3	PISTON
4	RETAINER PLATE
5	BALL GUIDE
6	DRIVE SHAFT
	SWASH PLATE
7	SADDLE BEARING
8	BEARING SEAT
9	PRESS PIN



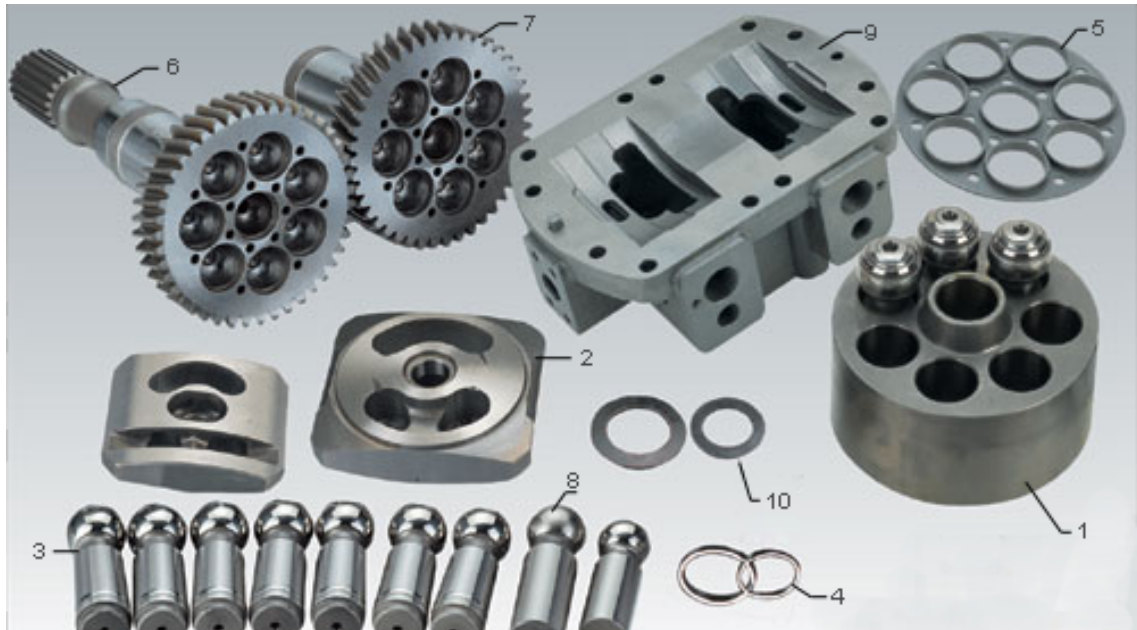
1	CYLINDER BLOCK
2	VALVE PLATE
3	PISTON
4	SET PLATE
5	DRIVE SHAFT
6	CENTER PIN
7	HALF-RING
	SOCKET BOLT



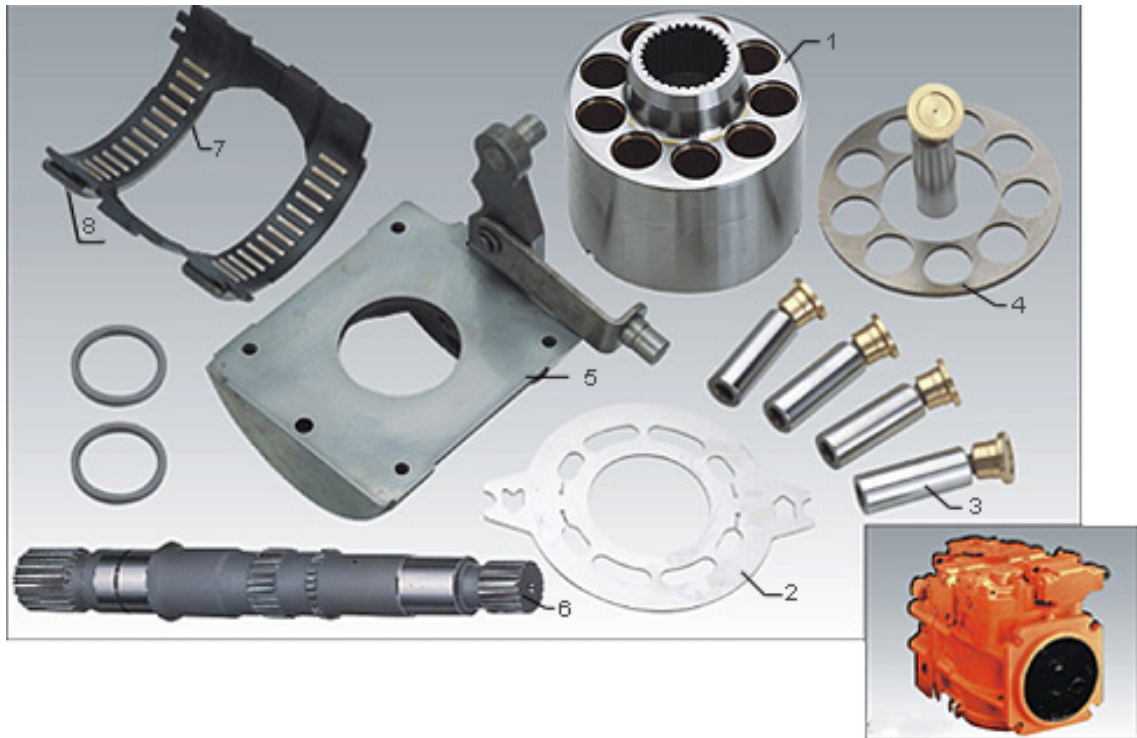
1	CYLINDER BLOCK
2	VALVE PLATE
3	PISTON WITH RING
4	RING OF PISTON
5	SET PLATE
6	DRIVE SHAFT
7	CENTER PIN SOCKET BOLT



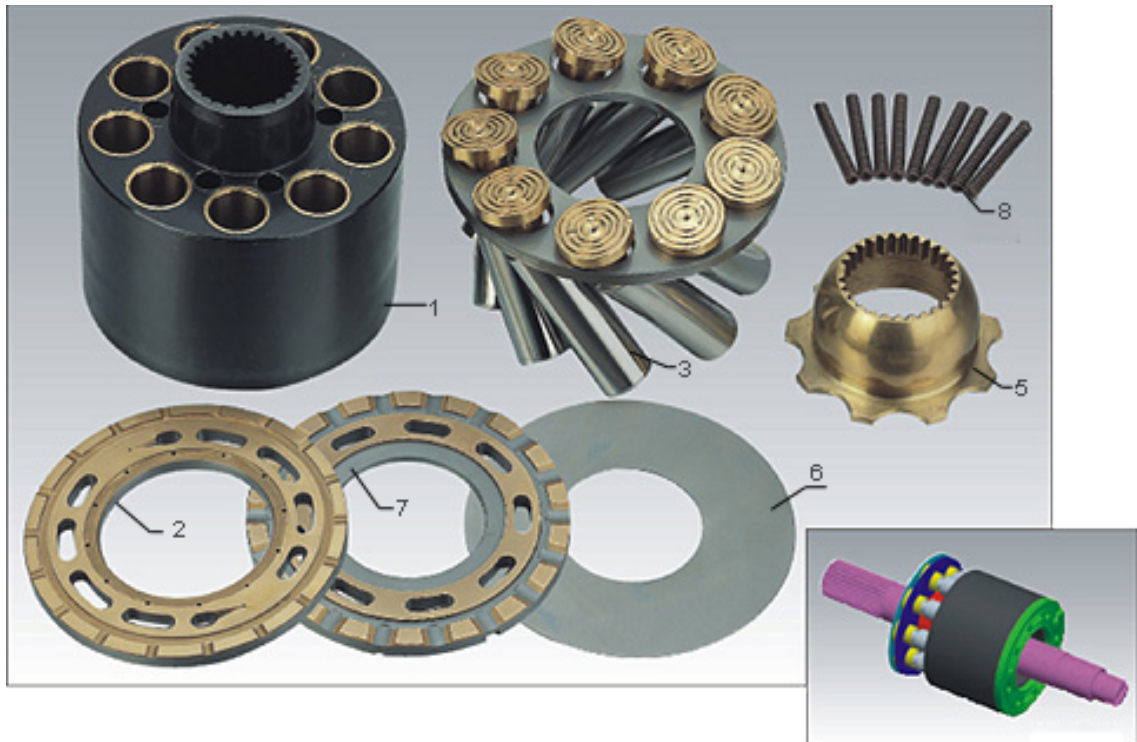
1	CYLINDER BLOCK
2	VALVE PLATE
3	PISTON
4	SET PLATE
5	DRIVE SHAFT
6	CENTER PIN
	SOCKET BOLT



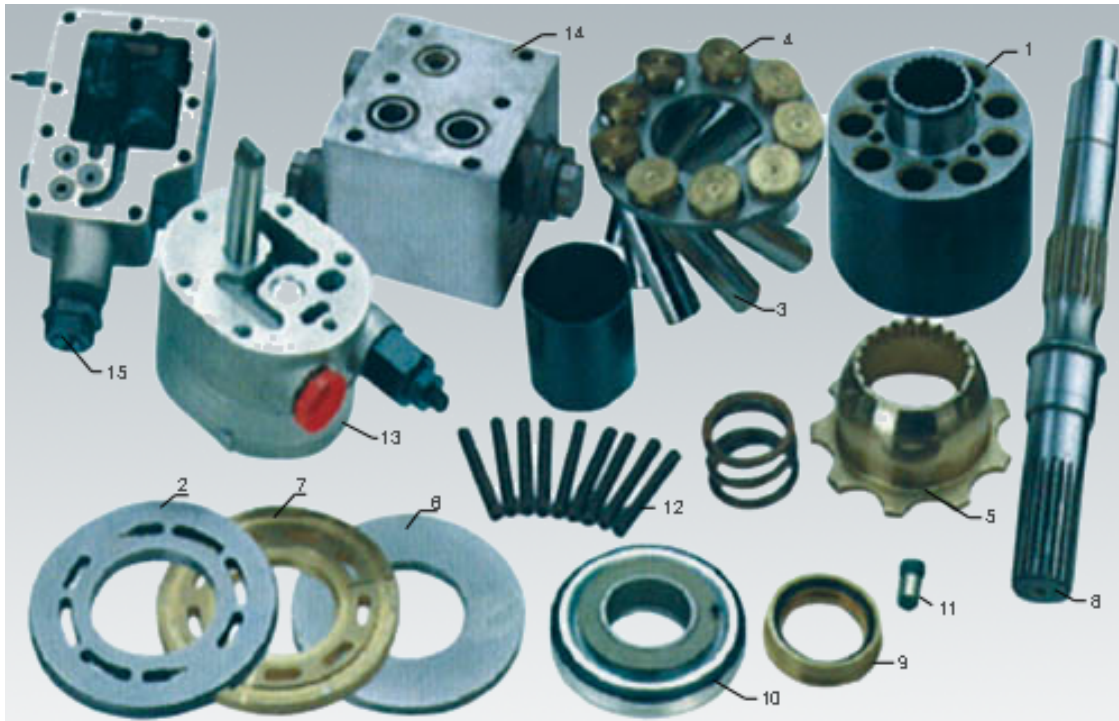
1	CYLINDER BLOCK
2	VALVE PLATE
3	PISTON
4	PIN OF PISTON
5	RETAINER PLATE
6	MAIN SHAFT
7	DRIVE SHAFT
8	CENTER PIN
9	HEAD BLOCK
10	DISC SPRING
	SOCKET BOLT



1	CYLINDER BLOCK
2	VALVE PLATE
3	PISTON SHOE
4	RETAINER PLATE
5	SWASH PLATE
6	DRIVE SHAFT
7	SADDLE BEARING
8	BEARING SEAT



1	CYLINDER BLOCK
2	VALVE PLATE
3	PISTON
4	RETAINER PLATE
5	BALL GUIDE
6	THRUST PLATE
7	BEARING PLATE
	DRIVE SHAFT
8	BLOCK SPRING



1	CYLINDER BLOCK
2	VALVE PLATE
3	PISTON SHOE
4	RETAINER PLATE
5	BALL GUIDE
6	THRUST PLATE
7	REARING PLATE
8	DRIVE SHAFT (PUMP)
9	SEAL COPPER
10	STATIC SEAL
11	SOCKET PIN
12	BLOCK SPRING
13	CHARGE PUMP
14	VALVE ASSY
15	CONTROL VALVE
	BIG DEARING
	SMALL DEARING



1	CYLINDER BLOCK
2	VALVE PLATE
3	PISTON SHOE
4	RETAINER PLATE
5	THRUST PLATE
6	BEARING PLATE
7	DRIVE SHAFT
	SOCKET BOLT
8	RETAINER
9	DYNANIC SEAL
10	SEAL SHAFT



1	CYLINDER BLOCK
2	VALVE PLATE
3	PISTON SHOE
4	RETAINER PLATE
5	BALL GUIDE
6	THRUST PLATE
7	DRIVE SHAFT (PUMP)
8	BLOCK SPRING



1	CYLINDER BLOCK
2	VALVE PLATE
3	PISTON SHOE
4	RETAINER PLATE
5	BALL GUIDE
6	DRIVE SHAFT
7	WASH PLATE
8	SUPPORT
9	BUSH
10	SERVO PISTON SMALL
11	SERVO PISTON BIG
12	PIN



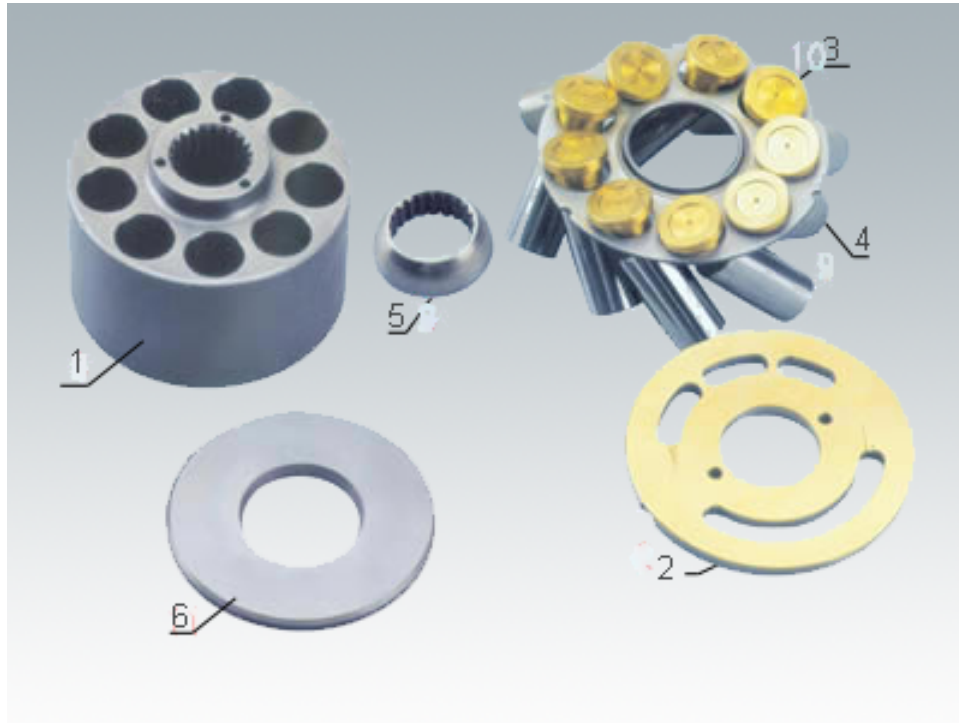
1	CYLINDER BLOCK
2	VALVE PLATE
3	PISTON
4	RETAINER PLATE
5	DRIVE SHAFT



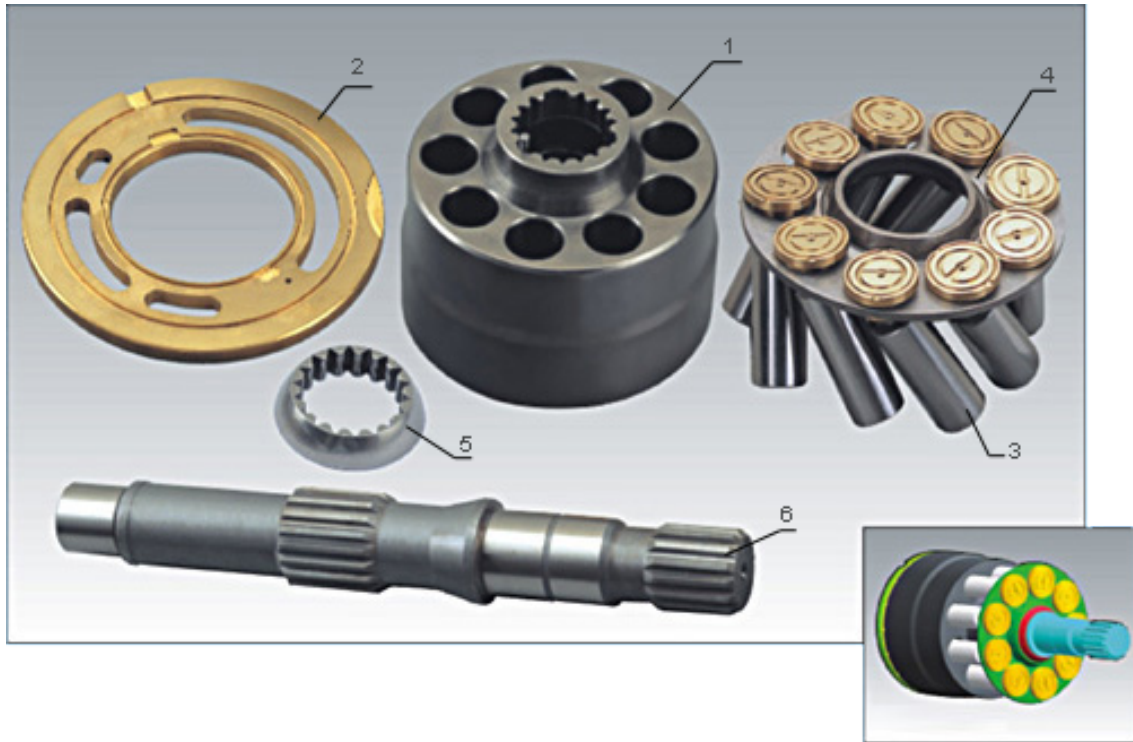
1	CYLINDER BLOCK
2	VALVE PLATE
3	PISTON SHOE
4	CENTER BALL
5	SET PLATE
6	CENTER PIN



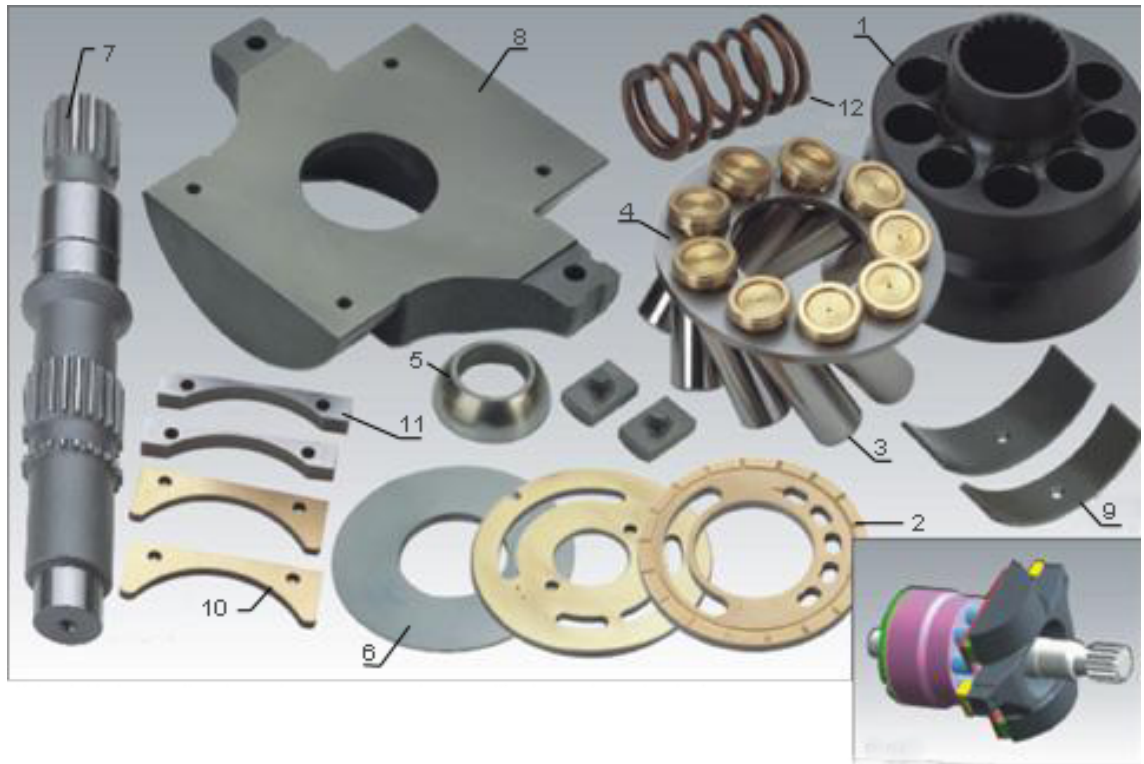
1	CYLINDER BLOCK
2	VALVE PLATE
3	PISTON SHOE
4	RETAINER PLATE
5	DRIVE SHAFT



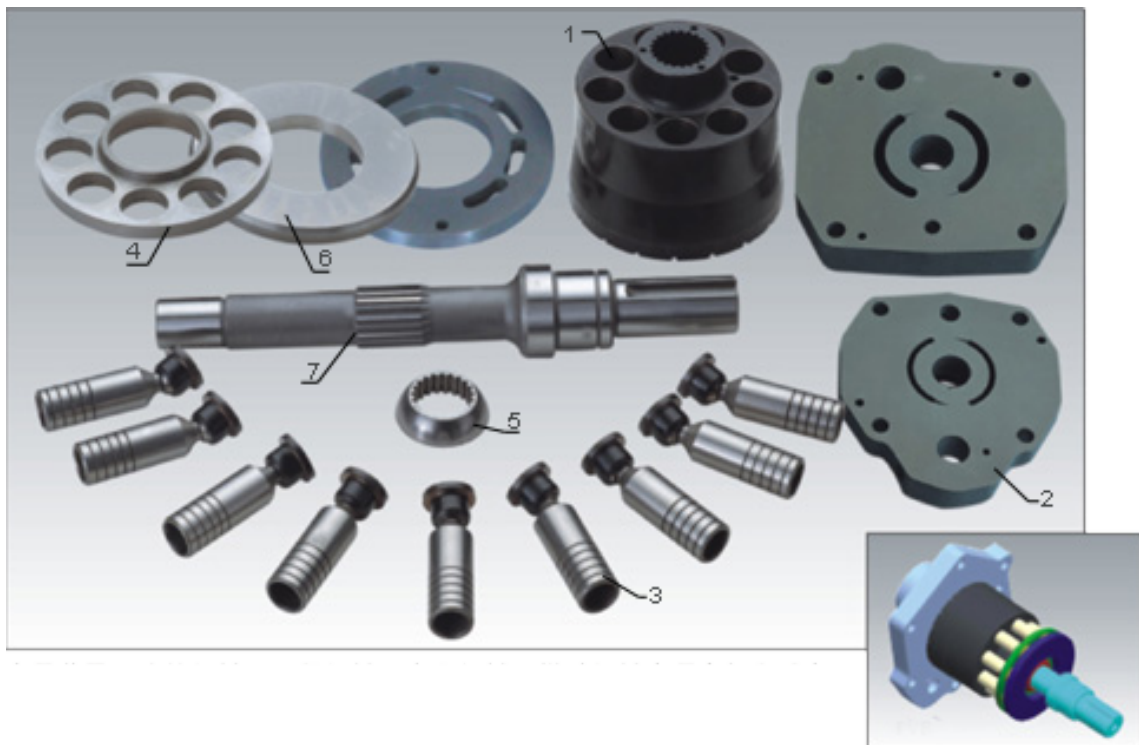
1	CYLINDER BLOCK
2	VALVE PLATE
3	PISTON SHOE
4	RETAINER PLATE
5	BALL GUIDE
6	THRUST PLATE



1	CYLINDER BLOCK
2	VALVE PLATE
3	PISTON SHOE
4	RETAINER PLATE
5	BALL GUIDE
6	DRIVE SHAFT



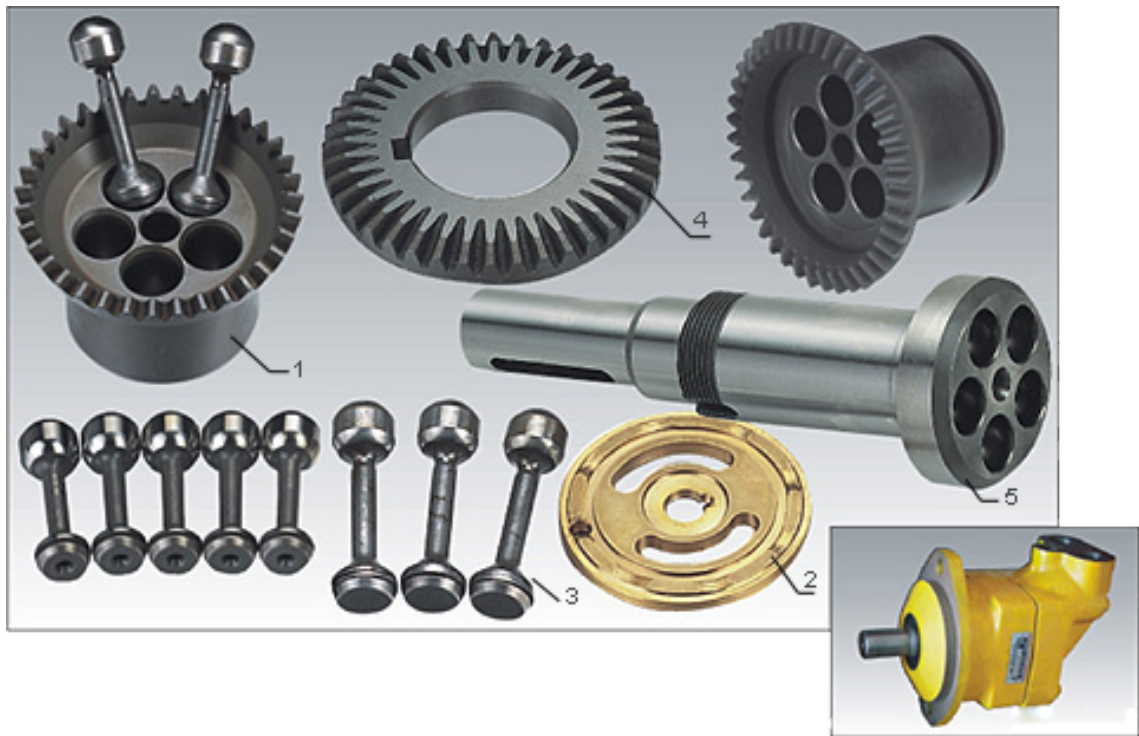
1	CYLINDER BLOCK
2	VALVE PLATE
3	PISTON SHOE
4	RETAINER PLATE
5	BALL GUIDE
6	THRUST PLATE
7	DRIVE SHAFT
8	SWASH PLATE
9	SADDLE BEARING
10	LIMITER
11	SPACER
12	COIL SPRING
13	SWASH SUPPORT



1	CYLINDER BLOCK
2	VALVE PLATE
3	PISTON
4	RETAINER PLATE
5	BALL GUIDE
6	THRUST PLATE
7	DRIVE SHAFT
	SNAP RING
	RETAINER WASHER
	COIL SPRING
	PRESS PIN



1	CYLINDER BLOCK
2	VALVE PLATE
3	PISTON SHOE
4	RETAINER PLATE
5	BEARING PLATE
6	THRUST PLATE
7	DRIVE SHAFT
8	LIMITER
9	BUSH
	SOCKET BOLT
	COIL SPRING



1	CYLINDER BLOCK
2	VALVE PLATE
3	PISTON SHOE
4	DRIVE GEAR
5	DRIVE SHAFT
	CENTER PIN