

300602

17
24



UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

Incorporada a la U.N.A.M.



"ORGANIZACION: MANUAL DE UN GRUPO EMPRESARIAL MEXICANO"

Seminario de Investigación Administrativa

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

MARIA DIANA OROZCO ZABLAH

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

CAPITULO I	INTRODUCCION.....	1
CAPITULO II	ASPECTOS TEORICOS	
2.1	LA NECESIDAD DE ORGANIZARSE.....	25
2.2	ESTRUCTURA FORMAL E INFORMAL.....	27
2.3	PRINCIPIOS DE ORGANIZACION.....	31
2.4	SISTEMAS DE ORGANIZACION.....	48
CAPITULO III	MANUAL DE ORGANIZACION	
3.1	OBJETIVO DE LOS MANUALES DE ORGANIZACION.....	56
3.2	IMPORTANCIA DE LOS MANUALES DE ORGANIZACION..	59
3.3	CONTENIDO DEL MANUAL DE ORGANIZACION.....	61
CAPITULO IV	MANUAL DE ORGANIZACION DE UN GRUPO EMPRESARIAL	
4.1	MISION.....	85
4.2	IDEARIO.....	86
4.3	OBJETIVOS GENERALES.....	87
4.4	POLITICAS BASICAS.....	91
4.5	ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION.....	97
4.6	ORGANIZACION POR FUNCIONES.....	112
4.7	INTERRELACION DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS QUE LO INTEGRAN.....	133
CAPITULO V	CONCLUSIONES.....	154

BIBLIOGRAFIA

1. INTRODUCCION.

La acción administrativa ha existido desde los albores de la humanidad. La historia del hombre está llena de evidencias que -- prueban la existencia de actividades organizadas y ha demostrado que al través de la organización, es como se obtienen los mejores resultados y la óptima utilización de los recursos, permitiendo al género humano progresar y desarrollar sus sociedades.

La organización siempre ha participado en forma activa en -- los grandes logros de la civilización, logros que hasta nuestros días perduran, y que le han permitido al hombre desafiar y aprovechar la naturaleza. La arqueología ha rescatado cantidad de reliquias de antiguas civilizaciones, que son exponentes de extraordinarias realizaciones organizadas, así podemos mencionar: los Muros de la Antigua Babilonia; las Pirámides de Egipto; los Templos de los Aztecas ó la Muralla China. La historia también nos da muestra de grupos sociales con una gran capacidad de organización, como el Imperio Romano, la Iglesia Católica ó el Arsenal de Venecia. Los libros de historia están llenos de brillantes descripciones -- de los avances en métodos y técnicas de administración, que contribuyeron a hacer posible hechos trascendentes como la Revolución Industrial en Gran Bretaña y los Estados Unidos.

Entre los primeros relatos sobre el planteamiento de la organización, y los resultados logrados con ello, se encuentra aquél del Libro del Exodo que narra cómo Moisés, por más de una generación realizó todas las funciones de dirección, introduciendo una forma de organización en la que se dividía el trabajo y se coordinaban las labores, logrando mayores progresos en un año que los --

obtenidos en toda una generación , bajo la organización tradicional de la época.

Con el desarrollo del estudio de las ciencias económicas, la organización se trató de una manera más sistemática. A. Marshall clasificó a la organización como uno de los factores básicos en la producción, los cuales habían sido definidos como tierra, trabajo y capital; éstos no pueden ser utilizados eficientemente en la producción sin la presencia de algún tipo de organización.

Max Weber ponía énfasis en el hecho de que la organización formal planeada hace posible sustituir con una "norma legal" las normas debidas al capricho de los que ocupan los puestos directivos. También hablaba de que el tipo más efectivo de organización sería una "burocracia perfecta" en la que la administración se basara en documentos escritos con la mayoría de las decisiones tomadas en el nivel más alto y transmitidas hacia abajo. al través de una jerarquía, llevando al cabo sus obligaciones de acuerdo con rutinas establecidas.

Henri Fayol define la organización como la función de proveer a la empresa con todo lo que requiere para su funcionamiento: materiales, equipo, capital y personal, advirtiéndose dos secciones principales, la organización material y la humana; con lo que se podrá llevar al cabo las actividades que reclama la empresa: proveer, planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar.

Marx dice que organización es el método de dividir el trabajo, lo cual se realiza mediante dos condiciones: 1) la organización implica que existe un trabajo por hacer; 2) la división del trabajo sólo se hace necesaria si participan varios individuos. En una situación relativamente simple, la organización puede ser informal

e implícita, dependiendo del hábito ó la tradición; cuando el trabajo es mayor y el propósito más complejo y aumenta el número de personas que intervienen, la organización tiende a definirse con más exactitud.

Merriam decía que la organización es la división y la unificación de los esfuerzos encaminados a un fin, es decir, especialización y coordinación de las partes que intervienen en la consecución de un objetivo.

Lo anterior trae como colación que, a lo largo del tiempo, - el hombre ha venido conformando organizaciones con el propósito - de alcanzar ciertos objetivos. Esta actividad organizada y dirigida hacia un objetivo común de uno, dos ó más individuos, no es posible sin un flujo de información ordenado y actualizado que redi^uta en una mayor eficiencia.

La organización es el medio que el hombre ha usado para aumentar su bienestar, cooperando con sus semejantes; ésta ha dado a la humanidad de adelantos que en su ausencia no se hubieran dado.

El papel que juega la organización en la vida moderna es cada vez más importante; sus objetivos expresan toda la gama de actividades humanas, las cuales tendrán que ser organizadas de forma más amplia dada la complejidad que cobren a medida que se incrementa la urbanización ^{1/}, a fin de satisfacer las necesidades de la vida en sociedad.

1/ Es decir, el incremento en el número de actividades y en la -- cantidad de factores (humanos, materiales, técnicos, sociales, p^ollíticos, culturales, etc.) que intervienen en ella.

La metodología para alcanzar la organización que lleve a obtener los mayores beneficios posibles no siempre se presenta en forma explícita, ya que parte no sólo de la experiencia y del conocimiento del objetivo a alcanzar, sino que también es intrínseca a la naturaleza del hombre en cada una de sus actividades. De igual forma, la manera de llevar al cabo la organización, va de acuerdo a la variedad de pensamientos y del mismo fin que se plantea, es decir, no hay sólo una forma de organizarse, ni tampoco un sistema de organización.

Sin embargo, las sociedades actuales demandan que esta organización se vea plasmada en forma textual, para que sea conocida por todos los miembros que las conforman, ya que "teniendo a los elementos informados y conscientes del fin que se pretende",^{2/} dirigirán todos sus esfuerzos, de manera unísona y armónica a alcanzarlo.

Las actividades económicas actuales, dada su compleja interrelación y sus factores interactuantes, demandan de manuales de organización en los que se contemplen los elementos necesarios para que los esfuerzos particulares se integren, de tal manera que se eviten distorsiones del objetivo a alcanzar, duplicidad de funciones y que expliquen las relaciones intra e infra empresa.

El panorama económico nacional permite ver que las relaciones de una empresa hacia su interior requirieron de un nuevo esfuerzo de organización que las impulse a hacer frente, y resolver satisfactoriamente, los rotos que se dislumbran en la planeación estratégica a corto, mediano y largo plazo de las mismas para parti

2/ Arnold, Edward; THE SOUL AND BODY OF AN ARMY; Ltd., Londres, 1921, p. 229.

cipar, ó bien, permanecer con un funcionamiento y nivel adecuados, en la actividad económica.

Una opción de enfrentar la diversidad de retos que plantea - la actual coyuntura económica se plasma en la agregación de empresas de características y funciones complementarias a una organización común.

México presenta una deficiencia en la organización metódica, hecho que se refleja principalmente en la pequeña y mediana empresa, que no alcanza a competir con grandes corporaciones (viéndose limitadas a una pequeña parte del mercado, que en un momento dado puede llegar a ser atendida por una gran empresa). Una causa de ello es lo costoso que resulta tener una organización de gran envergadura que le permita hacer frente a los requerimientos del -- mercado nacional e internacional, y ofrecer productos en volumen y calidad suficiente, de tal modo que ésto le brinde una mayor oportunidad de introducción, permanencia, participación y expansión a precios y costos competitivos, en dichos mercados.

La organización proporciona los medios de desarrollar el trabajo, determinando la estructura de las actividades necesarias para la consecución de los objetivos establecidos en la planeación. Es el proceso que consiste en "1) determinar qué es lo que debe hacerse si ha de lograrse una finalidad dada; 2) dividir las actividades necesarias en segmentos lo suficientemente pequeños para -- que puedan ser desempeñadas por una persona; y 3) suministrar los medios para la coordinación, de modo que no se desperdicien es--- fuerzos y los miembros de la organización no interfieran unos con otros". 3/

En nuestras sociedades es cada día más frecuente que las organizaciones manejen un mayor volumen de información, lo que implica serios problemas de actualización, precisión y presentación oportuna de resultados. Es por ello que las organizaciones se ---auxilian -en forma cada vez más frecuente- de manuales, a fin de lograr una eficiente ejecución en las actividades necesarias, así como un pleno conocimiento por parte del personal de aspectos vitales dentro de una empresa.

Así pues, el desarrollo del manual de organización es inherente a la planeación estratégica de una empresa ó de un grupo empresarial, para de esta forma alcanzar los objetivos planteados - con el esfuerzo organizado de cada uno de los elementos de la empresa ó de los mismos que conforman un grupo.

El manual de organización cumple con los elementos del con--cepto al estructurar las actividades, al buscar la maximización - de los recursos humanos, materiales y técnicos, para con ello lograr la consecución final de la realización de los objetivos.

El manual de organización se elabora para promover el entendimiento de la estructura orgánica por medio de la descripción de las diversas funciones de cada una de las áreas que configuran a la empresa, según las cartas de organización, y basándose sólamente en el título del área ó del puesto.

A fin de integrar coherentemente el manual de organización, la empresa elabora el análisis de puestos, mediante el que se refleja la ubicación de la unidad de trabajo, la descripción de las tareas que debe realizar el ocupante, su relación con otros pues-

tos, así como los requisitos que se necesitan para desempeñar el mismo.

Por otra parte, la organización dentro de una empresa nos indica la estructuración técnica de las relaciones que se dan entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

El papel que juega la función de organización en la vida de una empresa ha llevado a tomar gran interés y preocupación sobre la particularidad que tiene la existencia del manual de organización en las empresas que trabajan eficientemente; hecho que les permite no solo crecer, sino que además, hacerlo en la forma y en la dirección que a la empresa más le conviene, según la orientación dada por su planeación estratégica de largo plazo.

Es el marco anteriormente expuesto el que despierta mi interés por elaborar un manual de organización para un grupo empresarial, que responda al contexto de la situación económica nacional y a la imperante necesidad de incrementar la productividad de la economía, principalmente a merced de la incorporación de México al sistema del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio, GATT, circunstancia que hace necesaria una reestructuración y reorientación de la industria a trabajar conjuntamente para salir adelante de esta situación que la enfrenta a los volúmenes de producción y normas de calidad de los mercados internacionales, a fin de satisfacerlos adecuadamente.

Por ello dirijo el manual de organización a un grupo de empresas mexicanas, con características tales que permiten hacer frente a la problemática mencionada, y que además, el tipo de las mismas, está acorde con las que existen en la economía mexicana.

El por qué de un manual de organización, como prefábulos a la creación de un grupo, está dado por ser un primer paso para que - el fenómeno de la agrupación empresarial, principalmente entre pe- queños y medianos industriales de nuestro país, empiece a prolifera- r como respuesta sensata a la situación que prevalece no solo - en la economía de nuestro país, sino también a nivel mundial; evi- tando de esta manera la posible quiebra ó simplemente cierre de - empresas, con su respectiva secuela de consecuencias.

Así, el objetivo del trabajo es presentar en forma clara, de tal manera que resulte una exposición breve y concisa, lo que es un manual de organización, aplicado a un grupo empresarial.

Para lograrlo se plantea, en primera instancia, la necesidad de hacer un recuento esquemático de los elementos teóricos reque- ridos para la elaboración de un manual de organización y así po- der posteriormente utilizarlos en la elaboración de uno, enfocado a un grupo empresarial. En segunda instancia, la elaboración mis- ma de dicho manual, contemplando cada uno de sus componentes.

Con el surgimiento de la agrupación de los individuos, como resultado de la vida en sociedad, se establece la esencia misma - de toda actividad organizada, traducida ésta como la necesidad hu- mana de *cooperación*, cuyo objetivo es la consecución de un fin co- mún. Aquí se perciben dos conceptos paralelos: la necesidad de or- ganizarse dentro de una sociedad y la necesidad de cooperar, cuyo fin último es el incremento de la capacidad humana. Al crearse -- los grupos, fue necesario establecer algún tipo de organización a fin de evitar confusiones en la elaboración de un trabajo, ya -- que los individuos habrían de combinar sus esfuerzos para el lo- gro de un mismo fin; así se establece un acuerdo común entre los

individuos que conforman un grupo para la resolución de un problema y surge un acuerdo en cuanto a la cooperación de cada uno de ellos, de manera que se incremente su capacidad personal. Esto asume cierto tipo de división del trabajo y por tanto de especialización para el empleo más eficiente de las diferentes capacidades y aptitudes de los miembros, resolviéndose problemas de espacio, -- tiempo y limitaciones de la capacidad humana.

Lo que en sus orígenes fue una simple cooperación informal -- como causa y efecto de la vida en sociedad, más tarde dió lugar con el establecimiento de algún objetivo común, a las organizaciones formales, sin que por ello se eliminasen los vínculos sociales característicos de la vida en sociedad y, por tanto, de la actividad cooperativa. La interacción social no desapareció al irse dividiendo el trabajo y asignando funciones a cada integrante del grupo, lo que sucedió fué que pasó a un segundo término, tomándolo el primero, la realización de actividades encaminadas al logro de los objetivos predeterminados. Es así como comienza a analizarse a la empresa como una estructura social, como un conjunto de -- roles sociales interrelacionados para la consecución de objetivos.

La empresa así concebida consta de una estructura formal y -- de una informal; básicamente, la primera se refiere a una determinación de sus funciones, la atribución de éstas a órganos encargados y responsables de ejecutarlas y la agrupación y organización de estas funciones entre sí. La estructura formal consta de cuatro elementos fundamentales que son el derecho, la división del -- trabajo, la delegación de mando y las comunicaciones. Toda empresa debe concebirse como un centro creador de normas que legisle y establezca cómo debe ser y cómo debe funcionar la misma; estas --

normas representan una primera configuración de roles. La división del trabajo se refiere al reparto de los trabajos entre personas de diferente especialidad y calificación, a fin de que sea correlativo a su capacitación específica, y esta distribución de responsabilidades y funciones se lleva al cabo horizontal y verticalmente, partiendo de un centro de mando, coordinador de toda la dirección de la empresa. A medida que el proceso de mando se dificulta por la complejidad que cobran las empresas, surge la necesidad de la delegación de mando, conocida como estructura de poder ó estructura vertical y según el grado de participación que se le otorgue a los subordinados es como puede realizarse ésta, bien sea en línea jerárquica militar ó con un proceso democrático en mayor ó menor escala. No se puede pasar por alto, al hablar de estructura formal, que la forma en que esté estructurada la comunicación, influirá de manera fundamental en la configuración de la empresa. Los canales formales e informales de comunicación suelen funcionar como termómetros que indican a la empresa sus puntos fuertes y sus debilidades.

La estructura informal capta aspectos importantes de la estructura social que es la empresa, como son las relaciones y contenidos humanos, que están fuera del alcance de la objetividad de las cartas de organización, en donde se representa la estructura formal; nace espontáneamente y por lo general sin un objetivo consciente y la constituyen los grupos existentes en la empresa y su dinámica de interrelaciones, su principal importancia es considerar a la empresa más que como una estructura mecánica, como una estructura social. Así, el hombre deja de ser considerado como una pieza mecánica, para tomarlo como un ser humano con múltiples

necesidades a satisfacer y capacidades a desarrollar.

La mayoría de las organizaciones, al construir sus estructuras dependen del Sistema Clásico ó Tradicional, pues éste se ocupa de elementos esenciales como son el poder, responsabilidades, división del trabajo, especialización e interdependencia de las partes. Aunque la Teoría de Organización Clásica ha sido objeto de adiciones ó modificaciones y de múltiples críticas, en las corrientes modernas permanecen los elementos esenciales que se deben entender con el fin de trabajar con personas dentro de las organizaciones.

El proceso de organización se percibe de dos maneras: se puede considerar como un proceso en el que se ordena un gran número de pequeños trabajos para construir empleos, departamentos, divisiones y, por último la institución completa; o bien, como un proceso de análisis, por medio del cual un área específica de trabajo se fragmenta en divisiones, departamentos y, finalmente, en tareas que se asignan a personas en particular, de esta manera, el acto de organizar se logra mediante la división del trabajo y la delegación de mando; pero lo más importante, al organizar, es la observancia de ciertos principios.

Ante todo, una organización debe tener un objetivo ó objetivos, ya que la organización, por definición, es un medio hacia un fin y no un fin en sí misma y cada unidad administrativa debe contribuir en alguna forma al logro de los objetivos generales.

Para lograr ésto, es necesario coordinar los esfuerzos de las personas que se reúnen para trabajar juntas hacia el logro de una meta común. Por coordinación se entiende el ordenamiento simultáneo y armonioso de recursos humanos, materiales y técnicos, de

tal manera que las unidades funcionen al mismo tiempo con armonía, es decir, con la misma importancia para relacionarse entre sí, a fin de evitar conflictos. Este principio se considera como la totalidad de los Principios de Organización ya que la coordinación opera y se hace efectiva al través de los demás principios.

Un tercer principio es el de Especialización, que consiste básicamente en la división del trabajo en tareas más sencillas, de manera que la función de cada persona sea más específica y eficiente.

Existen otros principios como el de Unidad de Dirección y el de Unidad de Mando, que van muy relacionados. El primero se refiere a que debe existir una autoridad y un plan para cada grupo de actividades que tengan un objetivo común; el segundo, a que cada persona deberá recibir órdenes únicamente de un jefe y debe ser responsable sólo ante él, de tal manera que cada subordinado no reciba órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas.

La autoridad y responsabilidad deben ser correlativas, es decir, al hacerse responsable a un individuo de ciertos resultados, se le deberá asignar la suficiente autoridad para que los alcance, de igual forma, si una persona tiene la autoridad para efectuar ciertas acciones ó tomar decisiones, deberá aceptar la responsabilidad por los resultados obtenidos.

El principio de Delegación se refiere a que cada decisión debe ser delegada al nivel competente de la organización más bajo posible, donde el titular del puesto se supone que está enterado de todos los factores relacionados a la decisión, y donde los resultados bajo los que será juzgado engloben sus consecuencias. De aquí se concluye que el jefe siempre es responsable de los resul-

tados de las decisiones que ha delegado, ya que parte de su labor consiste en decidir quién tiene la capacidad para tomar una determinada decisión. Y a propósito de este principio se encuentra el dicho de que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte.

El principio de Tramo de Control, derivado del de Delegación, surge por los límites propios de la naturaleza humana y sostiene que ningún superior deberá tener más de un determinado número de subordinados. Un ejecutivo, al reducir su carga de trabajo mediante la delegación al nivel inferior, aumenta simultáneamente el -- trabajo por realizar, por hacerse necesaria la supervisión de los subordinados y cuando ésta sobrepasa la capacidad del ejecutivo, puede surgir la necesidad de crear un nuevo nivel jerárquico, y -- de aquí, parte Otro principio que es el de Cadena de Mando Corta ó Principio Escalar, que se refiere a que hay una jerarquía de -- puestos y una línea de autoridad que va del director a sus subordinados inmediatos y así sucesivamente baja hasta el último empleado y establece que esta cadena de mando debe ser tan corta como -- sea posible, pues entre menos intermediarios existan en la cadena, será mejor la comunicación y habrán menos probabilidades de malas interpretaciones y retrasos.

En toda empresa debe regir el principio de Equilibrio que -- sostiene que a ninguna función deberá dársele mayor importancia a expensas de otras, y que las diferentes partes de la organización deberán estar equilibradas como el tramo de control y la cadena -- de mando, la línea y el staff, la centralización y la descentralización.

Dentro de la organización, el principio de Equilibrio requie

re un cambio continuo, a medida que las condiciones cambian; en realidad, podría establecerse como un principio adicional que el cambio es una característica inmutable de las organizaciones. El cambio existe por las ideas que se filtran en la organización al través del recurso humano y que fluyen en el medio ambiente, además porque la empresa no es algo estático, sino una estructura social en constante transformación.

Cuando una empresa alcanza determinada magnitud, es posible que se fragmente en organizaciones separadas que tengan la responsabilidad de obtención de utilidades, de tal manera que gocen de las ventajas de la pequeña y mediana empresa y formen parte de un sistema federal que suministre recursos de los que no pueden disponer frecuentemente este tipo de empresas; éste es el principio de Organización Federal.

El impacto inmediato de la descentralización de la toma de decisiones es a nivel de la moral de los individuos, de manera que se eleven las utilidades a corto plazo por la motivación que existe en ellos; sin embargo, el impacto secundario puede ser una reducción en las utilidades, ya que la misma descentralización origina un suministro de personal adicional para efectuar la responsabilidad que se le ha delegado, así como el incremento en el personal que efectúa las auditorías sobre lo que se está haciendo y esto es reflejado en gastos administrativos; pero finalmente, después de algunos años, el impacto final puede ser un aumento en el rendimiento económico total de la inversión realizada.

El último principio adicional [como se conocen estos cuatro] es el que se refiere al respeto que se le debe prestar a los canales de organización formales, es decir, a las circunstancias -

bajo las cuales un subordinado deberá consultar con su jefe antes de tomar una acción. Básicamente son tres: en cualquier asunto por el cual su jefe pueda ser responsable ante autoridades superiores a él; respecto a algo que pudiera causar controversia en una unidad organizacional ó entre varias de ellas; y aquello que requiera de la coordinación con otras unidades.

Es partiendo del concepto de organización formal y de organización informal cómo es posible la mejor comprensión de los diversos sistemas de organización existentes. El establecimiento de una estructura organizacional, es decir, la definición de funciones y líneas de autoridad que marquen el curso que debe seguir la acción responsable y la toma de decisiones, es lo que se conoce como formalización; cuanto mayor sea ésta, se conocerán mejor los límites de las decisiones que un individuo puede tomar y por las cuales será responsable, sin embargo, deberán existir áreas en las que se aprovechen y reconozcan las capacidades individuales. Las relaciones informales no aparecen en un organigrama, pero deben ser empleadas por el administrador en la medida en que dirija a sus subordinados.

De lo anterior se concluye que, los sistemas de organización que son las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, al través de las cuales se realiza la organización, se refieren exclusivamente a la organización formal y son expresados en los Organigramas ó Cartas de Organización y se complementan con los Análisis de Puestos.

La organización Lineal ó Militar es el sistema en el que la autoridad y responsabilidad correlativas se transmiten íntegramente por una sólo línea para cada persona ó grupo; cada indivi-

duo tiene un sólo jefe para todos los aspectos y sólo de él recibe órdenes y a él sólo reporta. Debido a que no hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad, se facilita la rapidez de acción, asimismo se crea una firme disciplina, pues cada jefe adquiere toda su autoridad, además de que para sus subordinados, es el único que la tiene, sin embargo, en este sistema se carece de los beneficios de la especialización y de flexibilidad en -- los casos de crecimiento de la empresa, se dificulta la capacitación de un jefe en todos los aspectos que debe coordinar y casi siempre se encuentran congestionados de detalles. Es común que se propicie arbitrariedad, debido a que cada jefe considera su puesto como una propiedad y es muy factible que se ocasionen serios trastornos en la organización, ya que ésta descansa en hombres que pueden perderse.

Con el crecimiento de las empresas surge la necesidad de -- contar con personal dotado de habilidades especiales y es aquí -- donde aparece la organización Funcional ó de Taylor. Consiste en dividir el trabajo directivo de modo que cada hombre desde el superintendente hasta el obrero ejecuten el menor número posible -- de funciones; los empleados del nivel superior atienden las funciones burocráticas de la producción y los del nivel inferior se dedican a la producción efectiva. Actualmente este sistema se -- realiza en los altos niveles de la organización y no en el inferior. Al dividir las funciones en diferentes jefes especialistas, cada uno tiene autoridad en su propio campo y sobre la totalidad del personal que realiza labores relacionadas con su función. Este sistema provoca mayor capacidad de los jefes por razón de su especialización y, por tanto, mayor eficiencia de cada individuo;

La división del trabajo es planeada y se realiza mediante la descomposición de un trabajo complejo en varios más simples; existe una separación entre trabajo manual e intelectual; es factible una rápida adaptación en casos de cambios de procesos, así como una disminución en la presión de los ejecutivos por la especialización existente. Sin embargo, es muy difícil definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe en aspectos comunes a varios, lo que trae consigo duplicidad de mando, fugas de responsabilidad y una afeción directa en la moral de los trabajadores y en la disciplina por la contradicción real ó aparente de las órdenes; otra desventaja es la reducción de la iniciativa para acciones comunes.

En la actualidad, el sistema de organización más seguido -- por las grandes empresas es el Lineal y Staff, cuyo objetivo es evitar las desventajas de los anteriores referidos y aprovechar sus ventajas; la autoridad y responsabilidad íntegramente transmitida al través de un sólo jefe para cada función se mantiene -- como parte de la organización Lineal; de la Funcional, el asesoramiento y servicio de técnicos ó cuerpos especializados para cada función. Dentro de este sistema es importante definir los aspectos que se consideran cuando el cuerpo de técnicos presta asesoría y/o cuando da servicio a nombre y/o en representación del jefe, pero lo relevante, en este sentido, es que el Staff haga -- notar que no actúa con autoridad propia, sino delegada. Es muy -- frecuente la confusión de los campos de autoridad Lineal y Staff; la autoridad Lineal pretende nulificar a la Staff pues considera a su personal como intrusos y técnicos; a su vez, el personal -- Staff cataloga como incompetente al personal de Línea, malinter-

pratándose sus recomendaciones. Sin embargo, este sistema permite que los conocimientos expertos influyan sobre la manera de resolver problemas de dirección y hace posible el principio de la responsabilidad y autoridad indivisible, al mismo tiempo que permite la especialización Staff.

Es muy probable que se suscite en toda la organización una confusión considerable, a menos que los deberes y responsabilidades de la asesoría se indiquen claramente por medio de cuadros y manuales; asimismo el Staff puede ser ineficaz por la falta de autoridad para realizar sus funciones ó de un respaldo en la aplicación de sus recomendaciones, lo que provocaría rozamientos con la Línea.

El uso de manuales es muy frecuente en empresas que tienen interés especial en una adecuada ejecución de las tareas y en proporcionar información concerniente a la organización de la misma, sus objetivos, políticas, procedimientos, funciones, de manera sistemática y ordenada. Representan un medio de comunicar las decisiones de la administración, relativas a organización, políticas y procedimientos, que pueden y deben cambiar tan a menudo como se requiera a fin de que la empresa logre capitalizar nuevas oportunidades y hacer frente a la competencia.

En la actualidad, se pone empeño en el empleo de manuales con vistas a su legibilidad, sencillez y, sobre todo, flexibilidad.

Específicamente, los manuales de organización han sido elaborados para promover el entendimiento de la estructura organizacional por medio de la descripción de las diversas funciones que pueden estar configuradas en los organigramas únicamente por un

título; su objetivo esencial es obtener la máxima eficiencia en el trabajo asignado al personal para el logro de los objetivos empresariales, al través de la descripción de la estructura organizacional y la configuración de funciones y responsabilidades. Con el uso de éstos, es posible que los miembros de la entidad se familiaricen con la forma en que se entrelazan los puestos, asimismo, con los objetivos, políticas y prácticas generales de la empresa y su adiestramiento en estas últimas.

Un punto importante respecto a la correcta elaboración de un manual de organización es el permitir a cada individuo conocer el alcance de su facultad en la toma de decisiones, sin embargo, su preparación resulta un proceso costoso y largo, siendo ésto una limitante, en ocasiones, sobre todo para empresas con poco ó nulo presupuesto en estos renglones.

Otras limitantes que pueden tener dichos manuales son el incluir descripciones de trabajo demasiado detalladas, que a menudo se convierten en camisas de fuerza, que con el tiempo se pasan por alto, así como extenderse sobremanera en su redacción ó estar mal escritos, pues en vez de aclarar dudas al personal ó ilustrarlo, lo confunden más. De aquí la necesidad de crear manuales claros que permitan el logro de los objetivos al través de los mismos.

Un manual de organización es producto del planteamiento organizativo. El plan organizador, que surge de la estimación de factores como los objetivos empresariales; los productos, ingeniería, mercadeo; los presupuestos de mano de obra que pueden contemplarse; la apreciación de las habilidades del personal con que se cuenta y otros más en interrelación; se expresa por lo ge

neral en una carta de organización, complementada con material -- que clarifica los objetivos de la empresa; la diferencia entre -- línea de organización y las de comunicación; la base sobre la -- cual se diseñó la estructura organizacional, bien sea por produc-- tos, geográficamente, etc.; la relación del personal de línea -- con el staff; los deberes y responsabilidades específicos del -- personal, entre otros aspectos. El manual de organización forma parte de este material complementario; expone con detalle la es-- tructura de la empresa, permite describir detalladamente las rela-- ciones entre los diferentes puestos de la organización y explica la jerarquía, grados de autoridad y responsabilidad y funciones de cada unidad administrativa. Aquí radica su importancia, auna-- da al hecho de que durante el proceso de su redacción se aclaran muchos de los objetivos empresariales, así como las labores que se requieren para la consecución de los mismos y es muy útil pa-- ra poner en claro casos de duplicidad de funciones ó bien, pun-- tos en conflicto. En la medida en que el manual contenga gráficas al día y material suplementario como el mencionado indica, en mu-- chos casos, la importancia que la Dirección General ha dado a su responsabilidad de organizar los recursos humanos de su empresa y de comunicar sus decisiones al respecto. Si la Dirección Gene-- ral establece objetivos, desarrolla estrategias y planes y toma decisiones de ahora para los resultados de mañana es que está -- llevando al cabo la planeación estratégica y, entonces, el manual de organización es un producto tangible de la misma.

Ahora bien, el diseño del manual de organización suele va-- riar de una empresa a otra en razón de sus necesidades, sin em-- go, hay aspectos constantes en el contenido del mismo como: Indi

ce; Introducción, que detalla los elementos de la administración y solicita la cooperación y el trabajo en equipo del personal directivo; Objetivos de la empresa; Políticas Generales de la entidad; Organigramas ó Cartas de Organización, que son la representación gráfica de la estructura de la organización; Funciones de cada unidad.

Adicionalmente pueden incluirse las descripciones de puesto; una declaración de la doctrina de la organización ó el credo de la misma; principios de organización generalmente aceptados; amplitud de la centralización ó descentralización; modo de organización.

El manual de organización frecuentemente se ve complementado por otros, como el manual de análisis y descripción de puestos, manual de procedimientos, manual de operación, manual de políticas internas.

Lo realmente importante en el diseño del manual de organización es que no deje de ser fácil de usar por exceso de información, de tal manera que sea útil en el entendimiento de la estructura organizacional a fin de obtener la máxima eficiencia en el desempeño de las funciones asignadas al personal para el logro de los objetivos empresariales.

Como parte integral en el diseño de un manual de organización, la elaboración de organigramas posee una importancia relevante. Es muy frecuente incurrir en errores en dicha elaboración, de ahí la importancia de observar ciertas reglas que permitan -- que las gráficas de organización sean, ante todo, muy claras.

Aunado a ésto, existen una serie de requisitos que deben cumplir los organigramas: se recomienda que para ser claros, no

deben contener un excesivo número de puestos y cuadros, de tal manera que se eviten confusiones en la estructura organizacional; debe existir entre los cuadros que incluyan, una separación conveniente; no deben comprender ordinariamente a los trabajadores ó empleados, ya que se considera que los organigramas representan a la estructura del cuerpo administrativo, no al operativo; deben contener nombres de funciones y no de personas; fuera de elementos como la división de funciones, los niveles jerárquicos, - las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de comunicación, la naturaleza lineal ó staff del departamento y las relaciones existentes entre los diversos puestos de la organización y dentro de cada departamento ó sección, los organigramas no deben representar una cantidad mayor de elementos de organización, ya que de otra manera resultarían confusos.

Las reglas referidas a la elaboración de organigramas son: nomenclatura jerárquica uniforme; repartición funcional homogénea; uniformidad en el empleo de figuras geométricas en cuanto a forma y tamaño; las líneas de supervisión son también importantes, debiéndose mostrar la forma en que se distribuye ésta sin romper los niveles jerárquicos; no incluir en una sola carta de organización todos los niveles jerárquicos, sino que se deberá elaborar una carta maestra para los primeros niveles y, para los inferiores se elaborarán cartas complementarias; en relación a la amplitud del control es necesario repartir la supervisión entre varios funcionarios sin aumentar los niveles jerárquicos, para evitar así que un sólo funcionario deba supervisar a un gran número de subalternos.

La elaboración misma de un manual de organización represen-

ta una erogación considerable para la empresa y por ello, a fin de que la misma sea justificable, deberá existir una armonía entre sus componentes a vistas de ser claro y comprensible y logre el objetivo para el que fue creado; ésto en ocasiones no es factible pues intervienen en su elaboración diversos individuos con criterios distintos en cuanto a su ordenamiento, a su presentación, etc., lo que impide que exista un conjunto armonioso de información, estructurado adecuadamente; de aquí la necesidad de que sea una sólo persona quien sea responsable de su preparación, no queriendo decir con ésto, que sea la única que contribuya a la misma.

El empleo de hojas sustituibles en la preparación de un manual de organización, podría ser de gran utilidad al tener la posibilidad de efectuar las revisiones y modificaciones fácilmente sustituyendo la(s) hoja(s) que requiera(n) un ajuste, así se evitaría efectuar un cambio al manual en general; de esta manera, se eliminaría el material obsoleto, incluyendo en su lugar la información actualizada. Se propone el empleo de dos formatos: uno, destinado a la presentación de las políticas organizacionales y el otro a la descripción de la organización por funciones, tomando como base los organigramas de la empresa en cuestión.

Cabe mencionar, para finalizar este capítulo introductorio que, cuando la alta dirección da atención a la planeación para organizar, los cambios en la organización se darán como sea necesario, a fin de resolver los problemas administrativos que se presenten y capitalizar oportunidades de mejorar los resultados de las operaciones. La alta dirección es la única que puede visualizar al negocio por completo, tomar decisiones que lo afec-

ten, evaluar los objetivos y las necesidades actuales y futuras y distribuir los recursos humanos, materiales y técnicos para ob tener resultados clave.

CAPITULO II ASPECTOS TEORICOS

2.1 LA NECESIDAD DE ORGANIZARSE

A lo largo de la vida, los individuos establecen entre sí diversas relaciones, formando así grupos de distinta naturaleza y - sea cual fuere ésta, la organización es necesaria siempre que dos individuos deban de combinar sus esfuerzos hacia un mismo fin.

El por qué de esta aseveración se encuentra desde los inicios de la historia, cuando los individuos dentro de los grupos - tuvieron que organizarse a fin de evitar confusiones en la elaboración del trabajo y en la transmisión de información, de tal manera que todos y cada uno de los integrantes tuvieran algo que hacer, evitando así la concentración de funciones en uno sólo, es - decir, que una sola persona tuviera demasiado quehacer. Así, la - organización en este sentido significa, un acuerdo común en cuanto al procedimiento a adoptar para resolver un problema.

Dicho acuerdo común no es otra cosa sino la cooperación, cuyo objetivo es, básicamente, aumentar la capacidad humana. Así, un ejemplo sencillo pero ilustrativo es el hecho de que al cooperar - dos hombres, pueden mover la roca que uno solo de ellos no la habría podido mover: lo que un hombre no puede hacer, puede ser hecho por dos; lo que un hombre puede hacer, dos, lo harán mejor -- (lógicamente con una buena organización).

Ahora bien, la cooperación asume lógicamente cierto tipo de división del trabajo entre los individuos participantes y esto -- nos trae a la mente el concepto de la especialización, cuya base radica en las diferencias individuales, ocasionadas por la herencia y el medio ambiente en que se desarrollan los individuos; aquella (la especialización), hace el uso más eficiente de la dife

rente capacidad y aptitudes de los miembros de una sociedad. De aquí se deduce que la división del trabajo resuelve problemas de espacio, tiempo y limitaciones de la capacidad humana.

El hombre en sus orígenes se agrupó espontáneamente para aprovechar las ventajas de la cooperación en su lucha por el dominio del medio ambiente. Esta clase de cooperación "informal" es a su vez causa y efecto de la vida en sociedad y se entrelaza frecuentemente con diversos elementos de conducta social.

Al irse estableciendo funciones a cada integrante para alcanzar los objetivos del grupo formado, la interacción social no desaparece, sino que pasaba a segundo término, ya que el primero lo tenían las actividades encaminadas hacia el logro de los objetivos predeterminados.

Es así como la cooperación que surge para alcanzar un objetivo deja de ser una mera actividad social, dando origen a las organizaciones "formales", sin eliminar por demás los vínculos sociales que han sido siempre parte integral de la vida en común y por tanto, de la actividad cooperativa.

De aquí se concluye, en primer lugar, que el origen de la organización es en esencia, la necesidad humana de cooperación, cuyas ventajas no se lograrían si no existiese el deseo de cooperar; y en segundo, que una empresa ha de analizarse como una estructura social, es decir, como un conjunto de roles sociales, relacionados entre sí para la realización de objetivos

2.2 ESTRUCTURA FORMAL E INFORMAL

Al estudiar a la empresa como una estructura social, no se puede pasar por alto que toda organización posee una estructura formal y una estructura informal.

La estructura formal, también llamada estructura lógica ó razonada de la empresa, puede ser definida como "la determinación de sus funciones, la atribución de éstas a órganos encargados y responsables de ejecutarlas y la agrupación y organización de estas funciones entre sí".

En otras palabras, la estructura formal es una racionalización de la distribución de actividades, de los canales de comunicación y se representa en un organigrama ó carta de organización.

La definición formal de órganos, funciones y comunicación, dista mucho de ser exclusivamente el contenido real de la empresa y por ello, no debe sobrevalorársele, sino considerarla como un instrumento de ordenación e interpretación que por su naturaleza no capta aspectos importantes de la *estructura social* que es la empresa, como las relaciones y contenidos humanos fuera del alcance de la lógica fría y cálculo objetivo de un organigrama.

Existen cuatro elementos que marcan las características principales de la estructura formal; éstas son: el derecho, la división del trabajo, la delegación de mando y las comunicaciones.

Primeramente, la empresa debe concebirse como un centro creador de normas, que legisle y establezca cómo debe ser y cómo debe funcionar la misma. Dentro de toda empresa existe una estructura jurídica interna que norma las atribuciones de cada departamento y de cada individuo, así como las relaciones entre la empresa y ~

el exterior. Entre las relaciones jurídicas existentes en una empresa están las de los accionistas propietarios del capital y los gerentes; entre éstos y los empleados; jefe-subordinados; entre la empresa y sus clientes, proveedores, acreedores; entre la empresa y el gobierno, etc..

Toda empresa al constituirse e iniciar sus funciones debe -- cumplir una serie de requisitos determinados por leyes, tales como la Ley de Sociedades Mercantiles, Ley de Títulos y Operaciones de Crédito y demás relativas, entre otras, a la materia; y es de éstas de donde emanan estas normas jurídicas mencionadas.

Existen también normas internas tales como los contratos de trabajo colectivos ó individuales, reglamentos internos de trabajo, los procedimientos para producir, comprar ó vender, etc..

Todas estas normas representan una primera configuración de roles.

La división del trabajo, llamada también estructura horizontal ó funcional de la empresa se refiere al reparto de los trabajos entre personas de diferente especialidad y calificación, a -- fin de que correspondan a su capacitación específica.

Esta distribución de responsabilidades y funciones dentro de la empresa se realiza horizontal y verticalmente; constituyendo -- lo que se conoce como "estructura funcional" y "organización jerárquica" respectivamente, y parte de un centro de mando que coordina y organiza toda la dirección dentro de la empresa.

El tercer elemento característico de la estructura formal es la delegación de mando, conocida también como "estructura de po--der" y/o "estructura vertical" y ésta surge como una necesidad a medida que las empresas se vuelven complejas y por ello el pro-

ceso de mando se dificulta. La delegación de mando puede realizarse en línea jerárquica de tipo militar, o bien, planteada en un contexto de mayor o menor proceso democrático, según el grado de participación que se le otorgue a los subordinados. Esta forma de distribución de los mandos tiene una incidencia importante en la forma estructural de la empresa.

Como último elemento, mas no en importancia, se encuentra la comunicación; la forma en que esté estructurada ésta, influirá de manera fundamental en la configuración de la empresa.

Se considera comunicación formal aquella información institucional que remueve los canales de la estructura; frecuentemente cuando esta comunicación tiene trayectorias de arriba hacia abajo, los subordinados rompen los canales formales, emitiendo comunicados tales como rumores, mediante los que se comunican entre sí, - siendo ésta una forma de comunicación informal.

La estructura informal, llamada por Gays "estructura natural de la empresa" nace espontáneamente y generalmente sin un objetivo consciente.

Está constituida por los grupos humanos existentes en la empresa y su dinámica de interrelaciones humanas. El origen y curso que tome esta estructura informal son ajenos a la voluntad de la dirección.

Una de las equivocaciones más graves y persistentes de la teoría tradicional de la Administración ha sido confundir los instrumentos con la realidad, considerando que la empresa es un organigrama y que el hombre no es más que una pieza mecánica, funcionando dentro de éste.

Sin embargo, el reconocimiento de una estructura informal en

la empresa ha sido la consideración de una realidad: la empresa - es una estructura social, más que una estructura mecánica.

Para comprender en su debida importancia esta estructura informal de actividades y relaciones humanas, debe ser estudiada bajo aspectos sociológicos y psicosociales propios de las ciencias sociales que analizan el comportamiento y la dinámica de los grupos.

2.3 PRINCIPIOS DE ORGANIZACION

La teoría de organización clásica ó tradicional consta de --- cierto número de principios, la mayoría, propuestos por Henri Fayol, ingeniero minero francés, considerado por muchos como el Padre de la Administración^{4/}. Dicha teoría alcanzó éxito rotundo, aunque la han superado y le han hecho adiciones; durante varios años, estas guías fueron generalmente aceptadas, impartidas en escuelas de Administración y utilizadas en la práctica. En gran parte, ésto es - válido aún en nuestros días. A pesar de ésto, en los últimos años, la teoría clásica ha sido atacada por los conductistas, teóricos - que se basan en ciencias relacionadas con el comportamiento humano, la sociología, antropología, psicología, entre otras.

Los principios clásicos de organización son:

1. Una organización debe tener un objetivo ó objetivos^{5/}.

Esto es una realidad evidente, puesto que la organización, -- por definición, es un medio hacia un fin y no un fin en sí misma. Cada unidad de la organización debe contribuir en alguna forma al logro de los objetivos generales.

Ahora bien, el objetivo debe definirse cuidadosamente y darse a conocer en forma amplia a aquéllos que son responsables de su al cance. Lo primero que un organizador debe tomar en cuenta en el análisis de la organización es: a) la contribución de cada unidad - administrativa al logro del objetivo general de la empresa y b) si dicha unidad es realmento necesaria.

4/ Ver su publicación General and Industrial Management; Sir Pitman and Sons Ltd.; Londres, 1949; traducido por Constance Storrs; pp.25

2. Principio de Coordinación.

Resulta obvio que si las personas se reúnen para trabajar juntas tratando de alcanzar una meta común, necesiten coordinar sus esfuerzos.

Cabe aclarar que por coordinación se entiende el ordenamiento simultáneo y armonioso de recursos humanos, materiales y técnicos. Al hablar de ordenamiento simultáneo, me refiero al hecho de que - las unidades funcionen "al mismo tiempo", pero teniendo armonía, - es decir, todas deben tener la misma importancia, para relacionarse con las otras, a fin de evitar conflictos.

En consecuencia, la coordinación abarca los tres factores fundamentales del proceso administrativo: el factor estructural, el factor humano y el factor económico, y, por tanto, podría definirse como "la sincronización y la unificación de las acciones y los recursos a través de una estructura adecuada, de un grupo de personas que trabajan juntas en la consecución de un propósito común"^{6/}.

Para Mooney el término "coordinación" expresa la totalidad de los principios de organización, debiendo entender ésto, no como el hecho de la inexistencia de principios subordinados, sino que todos ellos se encuentran contenidos en el principio general de la - coordinación. Son principios a través de los cuales opera y se hace efectiva la coordinación.

La aplicación de este principio exige la efectiva combinación

5/ Dale, Ernest; Op. Cit.; pp.25

6/ Galván Escobedo, José; TRATADO DE ADMINISTRACION GENERAL; Ed. - Cultura, Ciencia y Tecnología al Alcance de Todos; Primera edición; México, 1976; pp.462

y relación de las tareas de cada individuo y cada departamento dentro de la organización. Existen limitaciones y obstáculos al grado de coordinación que puede alcanzarse en una organización dada. Estas limitaciones son:

- a. La falta de habilidad y técnica administrativas.
- b. La incertidumbre del futuro, no solamente como fenómeno natural, sino como resultado de la conducta de los individuos.
- c. La gran cantidad de variables que existen y el desconocimiento del recurso humano.
- d. La falta de métodos ordenados de trabajo, revisión, perfeccionamiento y adopción de nuevas ideas y programas.

3. Principio de Especialización.

Siempre que sea posible, el trabajo de cada persona deberá limitarse a una sola función^{7/}. Como ésto no siempre es posible, se sugiere que las funciones relacionadas entre sí deberán agruparse bajo un jefe común. Consiste básicamente en la división del trabajo en tareas más sencillas, de manera que la función de cada persona sea más específica.

Para Taylor, cuando no se observa este principio se producen desperdicios y fricciones; en caso contrario, pueden producirse -- grandes beneficios en la organización.

Generalmente la infracción a este principio es una debilidad de la naturaleza humana: el hombre se encuentra siempre tentado a

7/ Dale, Ernest; *Op. Cit.*; pp. 26; Ver también Lyndall F., Urwick; *Notes on the Theory of Organization*, American Management Association, Nueva York, 1952. Frederick W. Taylor también estableció este principio casi de la misma manera; *Scientific Management* pp. 99.

ampliar el campo de su responsabilidad, a fin de satisfacer su vanidad ó su ambición; por otro lado, tiende a oponer resistencia a la eliminación de funciones asignadas previamente a él.

La especialización permite pensar sobre cualquier asunto con una enorme economía de esfuerzo mental y, por tanto, con mayor eficiencia.

Un aspecto importante es que la especialización va a depender de la tecnología con que cuente la entidad.

Concluyendo, cuanto más se divide el trabajo, dedicándose un empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene mayor eficacia y destreza; por lo tanto, es lógico suponer que mientras - más específico y menor sea el campo al que se dedique un individuo, mayor será su eficiencia.

4. Unidad de Dirección.

Deberá haber una autoridad y un plan para cada grupo de actividades que tengan un objetivo común. Este principio pretende asegurar la coordinación; asimismo se encuentra relacionado con el de Unidad de Mando y está orientado a evitar confusiones y conflictos de autoridad.

5. Unidad de Mando.

Cada persona deberá recibir órdenes únicamente de un jefe y - debe ser responsable sólo ante él. Es decir, que para cada función debe existir un sólo jefe, ningún miembro de la organización deberá reportar a más de un superior.

Si una persona recibe órdenes de más de un jefe, probablemente esté confusa acerca de lo que deberá hacer, puesto que las órde

nes tendrán ocasionalmente que estar en conflicto. También, si un jefe salta un nivel para dar sus instrucciones, la persona colocada en el puesto intermedio ignorará lo que se está haciendo y por qué.

Este principio origina una forma de organización en la que -- las órdenes fluyen de los niveles superiores a los inferiores de -- la estructura organizacional.

Un entendimiento claro de las líneas de mando es esencial en toda organización, sin embargo, existen muchas interrelaciones fuera de la línea de mando que son necesarias para un desarrollo satisfactorio de las actividades, por tanto, debe reconocerse que -- las líneas de comunicación no deben estar circunscritas por las de mando, ya que el objetivo de la organización sólo puede alcanzarse al través del enlace de las líneas de comunicación con todas las -- partes de la misma.

Cabe mencionar, que en las complejas empresas modernas, y aún en algunas que no son de gran magnitud y no muy complejas, ha sido necesario añadir especialistas staff que se encuentran fuera de esta cadena en línea recta de comunicación y mando, lo que ha provocado el surgimiento de infinidad de controversias con respecto a -- la autoridad de deben poseer; sin embargo, lo importante es estar conscientes de cómo ayudan éstos en el proceso de comunicación.

Concluyendo, este principio establece la necesidad de que cada subordinado no reciba órdenes sobre una misma materia de dos -- personas distintas.

6. Autoridad y Responsabilidad.

La autoridad y responsabilidad deben ser correlativas; es de-

cir, si a una persona se le hace responsable de ciertos resultados, se le deberá dar la suficiente autoridad para que los logre. De la misma manera, si una persona tiene la autoridad para realizar ciertas acciones, deberá aceptar la responsabilidad por los resultados obtenidos. Como puede observarse, una de estas ideas se deriva de la otra.

Idealmente, la autoridad y la responsabilidad deberfan ser iguales, sin embargo, casi nunca se logra debido a que existen trabajos íntimamente relacionados, de manera que los resultados obtenidos en un área, tienen un efecto importante sobre los logrados - en otra.

El grado de autoridad ejercida y particularmente la requerida, puede afectar el curso de cualquier organización humana y toda falla en localizar la autoridad necesaria, puede hacer que una organización trabaje deficientemente. Cualquier individuo ó grupo social a quien se asigna autoridad para la cual no está capacitado, tiende a ejercer dicha autoridad con efectividad decreciente. Asignar una responsabilidad sin la necesaria autoridad, únicamente para descargar tal responsabilidad, resulta insatisfactorio e injusto.

Un aspecto importante es que toda organización reconozca dos - posiciones estructurales: los niveles de autoridad y los grados de responsabilidad. La línea de autoridad ó línea de mando, va desde el más alto hasta el más bajo nivel de autoridad. La línea de responsabilidad ó línea de ejecución va desde el más bajo hasta el -- más alto nivel de autoridad; estas líneas de autoridad y responsabilidad, también reciben el nombre de líneas de comunicación. La - figura No. 1 muestra en forma sencilla las líneas de comunicación:

la flecha de la izquierda indica la corriente de autoridad desde el nivel más alto de la organización, hasta el más bajo; la flecha de la derecha, las líneas de responsabilidad por las cuales los informes, respuestas, etc. fluyen hacia arriba, a los niveles más altos.

Finalmente, cabe mencionar la frase comúnmente usada en relación a este principio: la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte.

7. Principio de Delegación.

Cada decisión debe ser delegada al nivel competente más bajo posible, es decir, al punto más bajo en la organización donde el titular del puesto se supone que está enterado de todos los factores pertinentes a la decisión, y donde los resultados bajo los que será juzgado engloben todas sus consecuencias. Asimismo, el jefe siempre es responsable de los resultados de las decisiones que ha delegado, puesto que parte de su trabajo es decidir quién es capaz de tomar una decisión dada, quién es competente como individuo.

Se recomienda que debe estimularse el deseo de asumir responsabilidad y autoridad, al través de una delegación apropiada de funciones; sin ésta, no puede funcionar eficientemente la organización. Una de las fallas más frecuentes en las empresas, es la falta de valor para delegar, ó en el dado caso, la falta de conocimiento para hacerlo adecuadamente.

Con frecuencia, personas con gran habilidad en una actividad específica y eficientes, a la larga se ven aplastadas bajo el peso acumulado de deberes que no saben cómo delegar y que no aprenden cómo hacerlo; en ocasiones, esta situación es originada por el e-

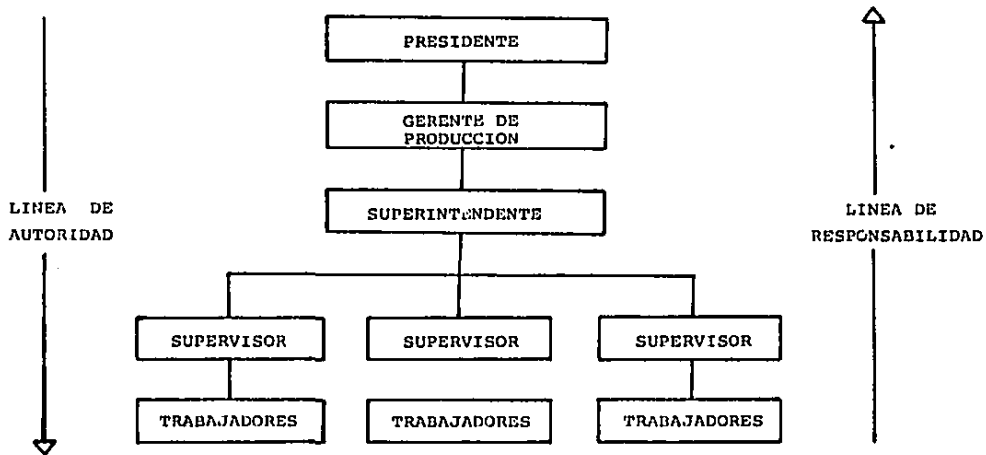


Figura No. 1 LINEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

goísmo manifestado en forma de desconfianza en la capacidad de otros ó por la falta de adiestramiento, que impide tener una visión de conjunto de la empresa en que se trabaja.

8. Tramo de Control.

Este principio sostiene que ningún superior deberá tener más de un determinado número de subordinados. Fue probablemente enunciado por primera vez por Sir Ian Hamilton, quien dió la cifra de tres a seis^{8/}. Antes de continuar es necesario aclarar que este principio, subsidiario del de delegación, surge por los límites inexorables de la naturaleza humana; en la misma forma en que una mano no puede abarcar sino un número determinado de teclas de un piano, la mente de un hombre no puede abarcar sino un número limitado de contactos personales. La limitación que impone el tramo de control es, en parte, una consecuencia de la limitación que los seres humanos tenemos en cuanto a nuestros conocimientos, pero más que nada, es inherente a las limitaciones de tiempo y energía.

De aquí surge la necesidad de una organización jerárquica. Al tratar de reducir un ejecutivo su carga de trabajo mediante la delegación al nivel inferior, esto aumenta simultáneamente el trabajo por realizar, por hacerse necesaria la supervisión de los subordinados; cuando ésta sobrepasa la capacidad del ejecutivo, puede hacerse necesaria la creación de un nuevo nivel jerárquico. En términos técnicos, el número de subordinados bajo el control de un e-

^{8/} Dale, Ernest; *Op. Cit.*; pp.28; Ver *The Soul and Body of an Army*; Edward Arnold, Ltd.; Londres, 1921; pp.229. [Es donde se menciona el número de subordinados dentro del tramo de control]

jecutivo y que pueden ser coordinados con efectividad es llamado - "span de administración" y este término está relacionado con el número de niveles en una jerarquía.

Continuando con los orígenes de este principio, fue perfeccionado posteriormente por un consultor en administración francés, V. A. Graicunas, quien desarrolló una fórmula matemática basada en el aumento de las relaciones complejas en una organización, a medida que aumenta el número de subordinados. El número de relaciones humanas en un span, es más grande que el número de subordinados. En su teoría, Graicunas identifica tres tipos de relaciones: directas simples, llamadas también directas individuales; directas de grupo y, finalmente las relaciones cruzadas. Las primeras relacionan al jefe directa e individualmente con sus subordinados; las segundas existen entre un superior y cada posible combinación de subordinados y; las últimas, se originan cuando los subordinados se consultan unos a otros. Si X tiene dos subordinados, que son Y y Z, puede tratar asuntos con cada uno de ellos individualmente, lo que constituye dos relaciones directas simples. Resultan dos relaciones directas de grupo cuando X habla con Y, estando Z presente, y al hablar con Z, con Y presente. Se entiende que la conducta de cada subordinado va a ser influida por la presencia del otro. De la interacción entre los dos subordinados, cuando el superior no está presente, resultan dos relaciones cruzadas; en algunos casos, el trabajo de Y puede necesitar de una consulta con Z y viceversa. El análisis de Graicunas concluye con un total de seis relaciones posibles:

*Relaciones directas simples

de X a Y; de X a Z

*Relaciones directas de grupo	
de X a Y con Z; de X a Z con Y	2
*Relaciones cruzadas	
de Y con Z; de Z con Y	2
Total de relaciones	6

Cabe aclarar que según otras hipótesis, las relaciones que podrían resultar de dos subordinados y un superior, son mayores que seis; por ejemplo, un subordinado o ambos pueden iniciar la acción del superior; éste puede asumir el papel de un igual en las relaciones de grupo con uno o ambos subordinados. Además es importante no asumir que las relaciones permanecen constantes durante un período de tiempo.

La fórmula desarrollada por Graicunas para determinar todos los tipos de relaciones que podrían surgir con diferentes números de subordinados es:

$$r = n (2^{n-1} + n - 1)$$

en donde: n es el número de subordinados

r es el número de relaciones

A continuación se muestra una tabla que indica las relaciones posibles con distintos números de subordinados. Se observa una proporción de incremento altamente progresiva en las relaciones, cuando es aumentado el número de subordinados.

Número de Subordinados	Número de Relaciones
4	44
8	1,080
12	24,708
16	524,528
20	10,486,140
24	201,327,144

Afortunadamente no es probable que todas las relaciones se -- realicen al mismo tiempo. Esta teoría subraya la complejidad de ad-- ministrar algo más que unos pocos subordinados, sin embargo, esta fórmula no trata de la frecuencia del tiempo en que se demandan -- las relaciones.

Graicunas, en su teoría, limitó el tramo de control a cuatro, ya que afirmaba que aumentar un subordinado más, implicaría un incremento en complejidad "del 127 por ciento correspondiente a sólo un 20 por ciento de aumento en la cantidad de trabajo hecho"^{9/}.

Asimismo desarrolló las fórmulas para el cálculo de los diver-- sos tipos de relaciones que estableció y éstas son:

*Relaciones directas simples ó individuales

$$r_i = n$$

*Relaciones directas de grupo

$$n (2^n - 1 - 1)$$

*Relaciones cruzadas

$$n (n - 1)$$

En donde n es el número de subordinados.

En el cálculo del número de subordinados que deberá tener un jefe, superior, etc., se descubre que, aparte de capacidades perso-- nales como comprensión rápida, llevarse bien con las personas y -- mandar con comprensión y respeto, el factor más importante es la -- habilidad que se tenga para reducir las frecuencias e impacto de -- tiempo en las relaciones con sus subordinados. Esta habilidad de--

^{9/} Daic, Ernest; Op. Cit.; pp.28; *Relationship in Organization*, en *Papers on the Science of Administration*, editores Luther Gullick y Lyndall F. Urwick, *Institute of Public Administration, N.Y., 1937.*

pende, entre otros aspectos de:

1. Cuanto mejor sea el entrenamiento del subordinado, menor será la relación necesaria con éste.
2. Grado de claridad con que se delega la autoridad y cantidad ó complejidad de la tarea a realizar por el subordinado.
3. El carácter del trabajo de un subordinado está definido en gran parte por la estructuración de los planes, si la autoridad para -- llevarlos al cabo ha sido delegada y si el subordinado comprende -- qué es lo que se espera de él.
4. La existencia de un eficaz conjunto de normas objetivas para ob -- servar si se están siguiendo los planes señalados evitará muchas -- relaciones que demandan tiempo y canalizará la atención del sup -- rior, a los puntos excepcionales de los planes.
5. La eficacia con que se usan las técnicas de comunicación. Si ca -- da plan, orden ó instrucción se comunica al través del contacto -- personal y cada cambio en la organización ó cualquier asesoría se maneja oralmente, el tiempo del jefe ó superior se verá afectado -- gravemente.
6. La cantidad de contactos personales del administrador con sus -- subordinados. Hay situaciones en las que la mejor forma de resol -- ver un problema, dar instrucciones a un subordinado u obtener la -- manera real de cómo piensan las personas acerca de un tema es al -- través del contacto personal, sin embargo, gran parte del tiempo -- gastado en contacto personal estaría quizás mejor empleado si se u -- tilizara en el estudio y análisis de la organización.

La importancia de la teoría de Graicunas radica en reconocer que el problema de manejar (entendiéndose por este término, coordinar, mas no manipular) a otros es un problema individual y so--

cial. Hay que considerar que no sólo se debe tratar con una variedad de personalidades individuales, sino también con diferentes -- combinaciones de personalidades individuales ó grupales. Sin embargo, hay que tener presente también que ciertamente un superior no necesita ocuparse cada minuto de su tiempo de todas las relaciones posibles dentro de su tramo de control.

9. Cadena de Mando Corta.

Fayol la designó como "el principio escalar"; existe prácticamente en todos los tipos de organización. Se refiere a que hay una jerarquía de puestos y una línea de autoridad que va del director a sus subordinados inmediatos y así sucesivamente baja hasta el último empleado.

Este principio establece que esta cadena de mandos debe ser -- tan corta como sea posible; que entre menos intermediarios haya en la cadena, será mejor, porque la comunicación será más fácil y habrá menos probabilidades de malas interpretaciones y retrasos.

De igual forma, este principio se considera conveniente porque acerca al director encargado de la toma de decisiones más importantes con los niveles más bajos; si se requiere de un tramo de control muy largo, el director no podrá aprovecharse de su puesto para enterarse lo suficiente acerca de lo que cada uno de sus subordinados hace, ó aún, poder llegar a conocer bien a muchos de ellos.

Así como la autoridad coordinadora debe descansar en alguien, en cualquier nivel de la organización, debe haber un proceso escalonado al través del cual opere la autoridad y aquí el por qué de este principio.

10. Equilibrio.

Este principio sostiene que a ninguna función deberá dársele mayor importancia a expensas de otras y que las diferentes partes de la organización deberán estar equilibradas.

El desequilibrio puede surgir en las diferentes funciones por cambios ocurridos en la tecnología, en los métodos, en los canales de distribución ó en el medio externo, y que no han sido considerados para una modificación en la organización. De igual forma, un desequilibrio puede ocurrir cuando el máximo ejecutivo está más interesado en una función de la organización que en otra, probablemente porque la conoce más, ó por su empatía con las personas que la desempeñan.

Dentro de las organizaciones se hacen necesarios otros tipos de equilibrio, como son: el que debe existir entre el tramo de control y la cadena de mando; entre la línea y el staff; entre la administración grupal e individual y entre la centralización y la descentralización.

Estos son los principios básicos, sin embargo existen principios adicionales que es necesario mencionar:

A. El cambio es una característica inmutable de las organizaciones.

A medida que las condiciones cambian, el principio de equilibrio requiere un cambio continuo en la organización. Con respecto a ésto puede mencionarse que una empresa, Estado ó país, que juega un papel dominante en una generación, es poco probable que desempeñe ese mismo papel en el siguiente período, ya que su filosofía de organización, sus métodos, sistemas, etc., pueden no adaptarse suficientemente a los cambios propios del nuevo período.

El cambio es una característica obvia, porque la empresa no es algo estático, sino algo que constantemente está en movimiento, algo que se transforma. El cambio existe por las ideas que se filtran en la organización al través del recurso humano y que fluyen en el medio ambiente.

B. Principio de Organización Federal.

Cuando la empresa alcanza una determinada magnitud, puede dividirse en organizaciones separadas, semiautónomas, a cada una de las cuales se les delega la responsabilidad de obtención de utilidades, de esta manera, puede disfrutar de las ventajas de las empresas pequeñas, así como de las de ser miembro de un sistema federal que puede suministrar recursos que frecuentemente no puede disponer una empresa pequeña.

C. El resultado final de la descentralización de la toma de decisiones tiende hacia un incremento en el rendimiento económico de la inversión realizada en el gasto administrativo. Este proceso de descentralización consta de tres etapas:

- 1) El impacto inmediato.- puede tener un efecto inmediato sobre la moral de la persona y de aquí al alza de las utilidades a corto plazo.
- 2) El impacto secundario.- se refiere a una reducción en las utilidades, por hacerse necesario un incremento en gastos administrativos por concepto de suministro de personal adicional que lleve al cabo la responsabilidad que se le ha delegado, o bien, -- por un aumento en el personal de auditoría que revise si se está asumiendo dicha responsabilidad.
- 3) El impacto final.- después de varios años, puede ser un aumento en el rendimiento económico total.

D. Los canales de organización formales habitualmente deberán -- respetarse bajo las siguientes circunstancias, es decir, un subordinado deberá consultar con su jefe antes de tomar cualquier -- acción en:

1] Cualquier asunto por el cual su jefe pueda ser responsable an te autoridades superiores a él.

2] Cualquier asunto que pudiera causar controversia dentro de una unidad de la organización ó entre varias de ellas.

3] Cualquier asunto que requiera de la coordinación con otras unidades de la organización.

2.4 SISTEMAS DE ORGANIZACION

A fin de comprender mejor los diversos sistemas de organización, es necesario partir de dos conceptos básicos: el de organización formal y el de organización informal.

Por formalización se entiende la definición de funciones y líneas de autoridad que marquen el curso que debe seguir la acción responsable y la toma de decisiones, en otras palabras, el establecimiento de una estructura organizacional. Cuanta más formalización exista, más claramente se conocerán los límites de las decisiones que un individuo está autorizado a tomar y por las cuales será responsable. No obstante, por más formal que sea la organización, deben dejarse áreas de decisión para aprovechar y reconocer las capacidades individuales.

Existen dos principios referentes al establecimiento de una eficaz organización formal y éstos son:

1. Principio de unidad de objetivo, que dice que una estructura es eficaz si facilita la contribución de los individuos hacia el logro de los objetivos empresariales.
2. Principio de eficiencia, que se refiere a que la estructura de la organización es eficiente si facilita a que la gente logre los objetivos con el mínimo de costos y esfuerzo. [Aquí, el término "costos" va más allá que la simple apreciación monetaria, se refiere a aquellos aspectos que pueden minar la satisfacción individual ó de grupo dentro de la estructura organizacional en el logro de los objetivos]

Con respecto a la organización informal, se dice que es cualquier actividad personal conjunta sin un propósito colectivo cons

ciente, aún cuando pudiera contribuir a resultados de grupo. Las relaciones informales no aparecen en una carta organizacional, y éstas deben usarse por el administrador en la medida en que guíe y dirija a sus subordinados.

Los sistemas de organización son las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, al través de las cuales se realiza la organización (como se puede entender, se refieren exclusivamente a la organización formal). Estos son expresados en los Organigramas, también llamados Cartas ó Gráficas de Organización y se ven complementados por los Análisis de Puestos.

Cabe mencionar que la eficiencia en la distribución de actividades se basa en el ejercicio de la autoridad y el establecimiento de su carácter, de acuerdo al tipo de organización existente en la empresa, que conforme a sus características pueden ser definidos tres sistemas fundamentales, que son los siguientes:

Organización Lineal ó Militar.

Es aquélla en la que la autoridad y responsabilidad correlativas se transmiten íntegramente por una sólo línea para cada persona ó grupo. La autoridad lineal es la relación de mando entre un ejecutivo y un subordinado que nace del establecimiento de una cadena de mando desde el puesto superior hasta el menos importante al través de distintos niveles.

En este sistema, cada individuo no tiene sino un sólo jefe para todos los aspectos, por tanto, sólo recibe órdenes de él y a él sólo reporta.

Entre las ventajas que tiene este sistema pueden mencionarse las siguientes:

-Es muy sencillo y claro.

-Se facilita la rapidez de acción porque no hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.

-Se crea una firme disciplina ya que cada jefe adquiere toda su autoridad, además de que para sus subordinados, es el único que la posee.

Entre las desventajas se encuentra el hecho de que se carece casi totalmente de los beneficios de la especialización, así como de flexibilidad en los casos de crecimiento de la empresa; es difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar; se propicia la arbitrariedad ya que cada jefe considera como "propiedad" su puesto; los jefes se encuentran congestionados --- siempre de detalles; y, finalmente, es factible la producción de ciertos trastornos en la organización, ya que ésta descansa en hombres que pueden perderse.

En la figura No. 2 se muestra la manera en que puede esquematizarse este sistema de organización.

Organización Funcional ó de Taylor.

Conforme crecen las empresas, se considera la necesidad de contar con personal dotado de habilidades especiales. Este sistema está basado en el hecho de que en la organización lineal no se da la "especialización"; así, por ejemplo, un mayordomo (considerado aquí como jefe superior), debería tener conocimiento en ocho campos básicos:

1. Tomar tiempos y determinar costos.
2. Hacer tarjetas de instrucción.
3. Establecer itinerarios de trabajo.
4. Vigilar la disciplina del taller.

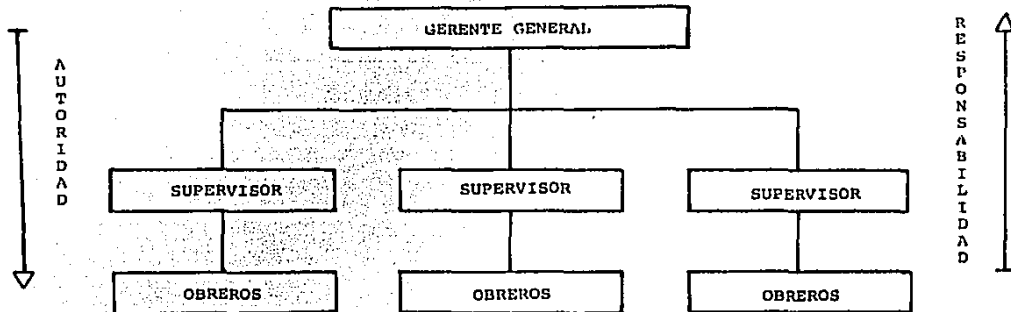


Figura No. 2 ORGANIZACION LINEAL O MILITAR

C

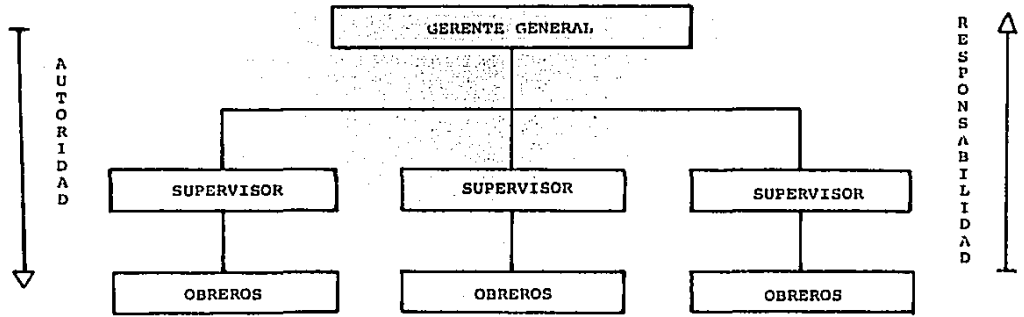


Figura No. 2 ORGANIZACION LINEAL O MILITAR

5. Cuidar el abastecimiento oportuno de instrumental, materiales, etc..

6. Dar adiestramiento.

7. Llevar el control de calidad.

8. Cuidar el mantenimiento y reparación.

Se propone el dividir las funciones entre ocho jefes especialistas, uno por cada actividad de las que se señalaron, teniendo los ocho autoridad en su propio campo sobre la totalidad del personal que realizaba labores relacionadas con su función.

La organización funcional consiste en dividir el trabajo directivo de modo que cada hombre desde el superintendente hasta el obrero ejecuten el menor número posible de funciones.

En ésta los empleados del nivel superior atienden las funciones intelectuales y burocráticas de la producción, mientras que los del nivel inferior vigilan la producción efectiva en el taller.

Actualmente este sistema se realiza en los altos niveles de la organización, y no en el nivel de los mayordomos ó supervisores.

Dentro de las ventajas que ofrece este sistema se encuentran las siguientes:

- Mayor capacidad de los jefes por razón de su especialización y, por tanto, mayor eficiencia de cada persona.
- Descomposición de un trabajo complejo en varios elementos más simples, de manera que la división del trabajo es planeado y no incidental.
- Disminuye la presión por el número de ejecutivos especializados en que se divide la organización.

-El trabajo manual se separa del trabajo intelectual.

-Posibilidad de rápida adaptación en casos de cambios de procesos.

Con este sistema, es muy difícil diferenciar y definir, sin embargo, la autoridad y responsabilidad de cada jefe en los aspectos que son comunes a varios, lo que provoca que se de con frecuencia la duplicidad de mando y por consiguiente, fugas de responsabilidad, lo que afecta seriamente la disciplina y la moral de los trabajadores por contradicción aparente ó real de las órdenes. Otras desventajas son que se reduce la iniciativa para acciones comunes; existen quebrantamientos de disciplina y numerosos conflictos.

Organización Lineal y Staff.

Es el sistema de organización más seguido en la actualidad por las grandes empresas. Su objetivo es aprovechar las ventajas de los dos anteriores sistemas referidos y evitar sus desventajas. De la organización lineal conserva la autoridad y responsabilidad íntegramente transmitida al través de un sólo jefe para cada función; la autoridad de línea va a recibir asesoramiento y servicio de técnicos ó cuerpos de ellos especializados para cada función (este último punto lo toma de la organización funcional ó de Taylor).

Staff significa una función de apoyo, asesoría ó consejo destinada a ayudar al "ejecutor". En la mayoría de las empresas se debe a la necesidad de ayuda en el manejo de detalles, de localizar datos necesarios para tomar una decisión y para proporcionar información experta y de asesoría. La organización staff no disfruta de autoridad ó poder para llevar a la práctica sus decisiones.

Dentro de este sistema es necesario definir claramente los aspectos que se consideran cuando el cuerpo de técnicos asesora y/o cuando da servicio. Así tenemos que:

Un cuerpo asesora cuando:

- a. Investiga permanentemente qué puede mejorarse ó innovarse y -- planea esas mejoras en concreto a fin de suministrar los planes detallados a la gerencia para su aprobación.
- b. Obtiene la aceptación y colaboración de los jefes de línea, a base de convencimiento.
- c. Instruye para la implantación de los nuevos sistemas y ayuda a la misma.
- d. Resuelve cualquier duda ó problema que pueda surgir en su operación, sobre todo al principio.
- e. Revisa permanentemente los resultados, de manera de estar en condiciones de sugerir nuevas mejoras.

Como ejemplo de staff, se encuentra un departamento de personal que da asesoría a toda la organización.

Un cuerpo da servicio cuando:

- a. Realiza tareas a nombre de los jefes de línea.
- b. Lleva al cabo ciertas funciones en representación de los jefes de línea.

Ahora bien, los servicios que realiza un staff a nombre y/o en representación de los jefes de línea, tienen su fundamento en alguno (s) de los siguientes aspectos:

1. Los jefes de línea no tienen la preparación técnica específica que requiere la eficiencia del servicio que ellos deberían realizar.
2. Aún suponiendo que tuvieran dichos conocimientos, no tienen el

tiempo para la realización de dichas funciones.

Lo verdaderamente importante a este respecto es que el staff haga notar que no obra con autoridad propia, sino delegada, que se comprenda que actúa a nombre y/o en representación de la línea, por lo tanto, debe obtener en el mayor grado la autorización de ésta para actuar.

En este sistema de organización, es frecuente confundir los campos de autoridad lineal y staff; los jefes de línea pretenden nulificar a los staff, pues los consideran como intrusos y teóricos; por su parte, el personal staff considera en ocasiones incompetente al personal de línea y en ocasiones seguidas, las recomendaciones que hacen se malinterpretan.

Sus ventajas son:

- Logra que los conocimientos expertos influyan sobre la manera de resolver los problemas de dirección.
- Hace posible el principio de la responsabilidad y la autoridad - indivisible y al mismo tiempo permite la especialización del staff.

Ahora bien, como se menciona anteriormente, a menos que los deberes y responsabilidades de la asesoría se indiquen claramente por medio de cuadros y manuales, puede producirse una confusión considerable en toda la organización. Asimismo puede ser ineficaz el staff por la falta de autoridad para realizar sus funciones ó de un respaldo inteligente en la aplicación de sus recomendaciones y concretamente se suscitan rozamientos con los departamentos de la organización lineal.

CAPITULO III MANUAL DE ORGANIZACION

3.1 OBJETIVO DE LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN

Toda empresa a fin de lograr una eficaz ejecución de las tareas y un pleno conocimiento por parte del personal de aspectos vitales dentro de la organización, se vale del empleo de documentos que contienen en forma sistemática y ordenada información y/o instrucciones sobre la historia de la entidad, su organización, sus políticas y procedimientos, entre otros aspectos, a los cuales se les conoce con el nombre genérico de manuales. En esencia, los manuales representan un medio de comunicar las decisiones de la administración, concernientes a organización, políticas y procedimientos.

En la administración moderna, el volumen y la frecuencia de dichas decisiones va en aumento. Las empresas progresistas han llegado a considerar sus estructuras organizacionales, planteamiento de políticas y prácticas de procedimientos, como elementos administrativos que pueden y deben cambiar tan a menudo como se requiera para capitalizar nuevas oportunidades y afrontar la competencia.

Este concepto de administración ha aumentado la necesidad, y modificado también el papel que desempeñan los manuales. Actualmente se pone empeño en el uso del manual con vistas a su legibilidad, sencillez y flexibilidad.

Los manuales de organización se han elaborado para promover el entendimiento de la estructura de la organización por medio de la descripción de las diversas funciones que pueden estar configuradas en los organigramas únicamente por un título.

Se puede decir que el objetivo básico que persigue un manual

de organización es obtener la máxima eficiencia en el trabajo asignado al personal para el logro de los objetivos de la empresa, al través de la descripción de la estructura organizacional y la configuración de funciones y responsabilidades.

Un manual de organización también puede utilizarse para que los miembros de una organización se familiaricen con la forma en que los diferentes puestos se entrelazan unos con otros, asimismo de familiarizarlos con los objetivos, políticas y prácticas generales de la empresa. Puede ser empleado en el adiestramiento de gente joven respecto a las prácticas referidas, así como a las ideas de las personas de más edad que han logrado el éxito, las cuales no podrían ser transmitidas en forma meramente verbal, como tradición.

Por otra parte, un manual adecuadamente elaborado permite saber a cada individuo el alcance de su facultad para la toma de decisiones, de esta manera, la persona puede actuar con más confianza.

Sin embargo, la preparación de manuales suele ser un proceso largo y costoso, lo que muchas veces es una limitante para aquellas empresas que no cuentan con un presupuesto para este tipo de renglones.

Es importante mencionar que en contraposición a las ventajas que tiene un manual, pueden surgir ciertas limitantes, como el hecho de incluir descripciones de trabajo demasiado detalladas que se convierten a menudo en camisas de fuerza, que con el tiempo se pasan por alto; otra limitante es que algunas veces los manuales son tan grandes y están tan mal escritos, que en lugar de aclarar dudas al personal ó ilustrarlo, lo confunden más.

Analizando lo anterior, se ve la necesidad imperante de ----
crear manuales claros que permitan lograr el objetivo para el que
que han sido elaborados.

3.2 IMPORTANCIA DE LOS MANUALES DE ORGANIZACION

El acto de organizar no se limita ó dirige tan sólo al desarrollo de un manual de organización. La planeación en esta etapa del proceso administrativo por el contrario, comprende la cristalización de los objetivos empresariales; el análisis de los productos, ingeniería, mercadeo; la estimación de los presupuestos de mano de obra que puede sostenerse y una apreciación de las habilidades del personal con que se cuenta.

De una estimación de estos y de otros factores en interrelación se deriva el plan organizador que se expresa comúnmente en una gráfica de organización que, sin embargo, suele ser complementada con material cuyo propósito es clarificar los objetivos de la empresa; la diferencia entre las líneas de organización y las de comunicación; la base sobre la que se diseñó la estructura organizacional (por productos, geográficamente, etc.); la relación entre personal de línea y staff; los deberes y responsabilidades específicos del personal, entre otros aspectos.

Básicamente se puede decir que un manual de organización presenta muchos puntos de importancia; durante el proceso de su redacción, se aclaran muchos de los objetivos organizacionales, así como las labores requeridas para el logro de los mismos; es útil para poner en claro casos de duplicidad de funciones y/o puntos en conflicto. Sería posible seguir mencionando infinidad de ventajas en el empleo de un manual de organización, pero todo llevaría a concluir en los siguientes puntos:

- 1] Expone con detalle la estructura de la empresa.
- 2] Permite describir detalladamente las relaciones de los diferen

tes puestos de la organización.

3) Explica la jerarquía, grados de autoridad y responsabilidad, - funciones de cada unidad administrativa.

Estos puntos, en última instancia van a promover el entendimiento de la estructura de la organización, a fin de obtener la máxima eficiencia en el desempeño de las funciones asignadas al personal para el logro de los objetivos organizacionales.

Un manual de organización es un producto final del planteamiento organizativo. La amplitud en que el manual contenga gráficas al día y material suplementario como el mencionado, indica, - en muchos casos el monto de consideración que la Dirección General ha dado a su responsabilidad básica de organizar los recursos humanos de la empresa y de anunciar sus decisiones al respecto a las personas involucradas. El manual de organización es por lo -- tanto un producto tangible de la planeación estratégica.

Cuando no existe el manual, cuando no está al corriente ó -- bien, se limita únicamente a cartas de organización, es razonable suponer que la planeación no ha sido considerada cuidadosamente.

3.3 CONTENIDO DEL MANUAL DE ORGANIZACION

Los aspectos que aparecen a continuación son aquéllos que -- por lo general se consideran en el diseño de un manual de organización, sin embargo, algunas empresas, de acuerdo a sus necesidades, incluyen en él aspectos distintos ó bien, adicionales.

I Índice.

Se refiere al contenido del manual en su conjunto.

II Introducción.

La crítica más común y justificada de los manuales de organización es que éstos comienzan casi siempre con un largo prólogo ó introducción, que detalla los elementos de la administración y solicita la cooperación y el trabajo en equipo del personal directivo.

La introducción consta de dos partes: en primer lugar, una historia de la empresa: sus comienzos; crecimiento que ha tenido a lo largo del tiempo; logros en general en el aspecto económico, político y social; posición actual, entre otros aspectos. En segundo lugar, debe incluirse el objetivo del manual; este punto aclara el por qué de su elaboración, la necesidad por la cual fue creado.

III Objetivos de la empresa desde el punto de vista del área de aplicación.

IV Políticas generales de la empresa.

Guías generales de acción de carácter flexible, al través de las cuales se logran los objetivos. Algunas empresas, debido a la gran cantidad de políticas con que cuenta, emplean otro tipo de manuales de hojas sustituibles, en lugar de incluirlas en el ma--

nual de organización, de esta manera es posible suministrar a cada gerente sólo aquellas políticas que afecten el desempeño de -- sus funciones, al mismo tiempo que pueden eliminarse de dicho manual -al que se le conoce como de políticas internas ó de administración- las políticas que hayan sufrido alguna modificación.

En este apartado básicamente se incluyen políticas de organización relacionadas con aspectos fundamentales de la dirección, - tales como planeación, comunicaciones, control, desarrollo de personal directivo.

V Organigramas ó Cartas de Organización.

Los sistemas de organización se representan en forma intuitiva y con objetividad en los organigramas, conocidos también como cartas ó gráficas de organización. En otras palabras, son la representación gráfica de la estructura de la organización.

Los organigramas consisten en hojas en las que cada puesto - de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto (y en ocasiones de quien lo ocupa), representándose por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoidad y responsabilidad.

Dentro de los manuales de organización deberán incluirse tanto las cartas de organización de la alta dirección, como las divisionales y departamentales.

Más adelante se amplía este tema, en lo que respecta a los - tipos de organigramas, normas para su elaboración y otros aspectos importantes.

VI Funciones de cada unidad.

Ahora bien, dentro de los aspectos que pueden incluirse dentro de un manual de organización, adicionalmente se encuentran:

- *Las descripciones de puesto, que incluyen, en primer lugar, el objetivo básico ó misión del puesto; a continuación deben enumerarse las obligaciones principales que habrán de realizarse para llevar al cabo la misión, bien sea en orden de importancia ó en orden a la cantidad de tiempo requerido para su ejecución; para cada responsabilidad, habrá que indicar la naturaleza de la auto ridad correspondiente. Se incluye también los puestos inmediato superior e inferior (es), así como los límites cuantitativos y - cualitativos respecto a toma de decisiones, entre otros aspectos.
- *Una declaración de la doctrina de la organización ó el credo de la misma.
- *Principios de organización generalmente aceptados, sobre las téc nicas de delegación, sobre las medidas para mejorar las relaciones de línea-staff, sobre el papel de los ayudantes staff, naturaleza de la toma de decisiones, métodos para medir la eficiencia.
- *Interpretación de la estructura básica de la organización a fin de saber el modo de organización (geográfica, por producto, etcétera) ; amplitud de la centralización ó descentralización.

Definitivamente, la cantidad de material como éste, que una organización quiera incluir, dependerá de lo grande que pueda ser el manual, sin dejar de ser fácil de usar, así como de las neces idades y criterio de la propia empresa.

La generalidad nos muestra que dentro de un manual de organi zación se comprenden los seis apartados anteriormente referidos. Este manual de organización es complementado con otros, tales como el manual de análisis y descripción de puestos, manual de procedimientos, manual de operación, de políticas internas.

3.3.1 ORGANIGRAMAS O CARTAS DE ORGANIZACION

Estos útiles instrumentos de organización, que son la representación gráfica de la estructura formal organizacional, nos revelan entre otros aspectos: la división de funciones; los niveles jerárquicos; las líneas de autoridad y responsabilidad; los canales formales de comunicación; la naturaleza lineal ó staff del departamento; las relaciones existentes entre los diversos puestos de la organización y dentro de cada departamento ó sección.^{10/}

Es importante mencionar que los organigramas deben cumplir una serie de requisitos: en primer lugar, deben ser ante todo, muy claros, por ello se recomienda que no contengan un excesivo número de puestos y cuadros, de manera de evitar confusiones en la estructura organizacional; los cuadros que incluyan deberán estar separados entre sí por un espacio conveniente; no deben comprender ordinariamente a los trabajadores ó empleados, ya que se considera que éstos representan a la estructura del cuerpo administrativo, no al operativo, de ahí que generalmente los organigramas partan del Director ó Gerente General y terminen con los jefes ó supervisores de último nivel (aunque en ocasiones se incluyan en ellos el Consejo de Administración y la Asamblea de Accionistas); deben contener nombres de funciones y no de personas (en el caso de que se desee que figuren los últimos, se recomienda colocar dentro del mismo cuadro, con letra mayor el nombre del puesto y con letra menor, el de la persona titular); finalmente, los

10/ En algunas ocasiones suelen también revelar el nombre de los jefes de cada grupo de empleados, pero generalmente sólo se indica el nombre del puesto.

organigramas no deben representar una cantidad mayor de elementos de organización, que los mencionados al inicio del presente apartado, ya que de otra forma, sólo resultarían confusos.

Existen ciertas reglas específicas, además de los requisitos referidos, en relación a la elaboración de organigramas, entre los más importantes se encuentran:

1. A cada nivel de la estructura debe corresponder igual denominación de la unidad administrativa.

2. Las funciones parecidas ó relacionadas deben agruparse juntas.

3. En relación a las figuras geométricas empleadas para su elaboración es importante:

a. No usar distintas figuras geométricas para representar a -- las unidades administrativas.

b. No se requiere usar figuras de distinto tamaño para destacar la importancia de alguna unidad, ya que ésta se la da - su colocación en la estructura y el tipo de relaciones que tienen.

4. Con respecto al tamaño de los símbolos hay que considerar el - siguiente aspecto:

a. No usar figuras de diferentes tamaños; deben usarse rectángulos del mismo tamaño, ya que como se mencionó en el punto anterior, la importancia no la da el tamaño de la figura.

5. Las líneas de supervisión, son también de importancia en la elaboración de organigramas; debe mostrarse la forma en que se dig tribuye ésta sin romper los niveles jerárquicos.

6. No es recomendable querer incluir en una sólo carta de organización todos los niveles de la organización, por el contrario, ha brá que elaborar una carta maestra con los primeros niveles y car

tas complementarias que contengan los niveles inferiores.

7. En relación a la amplitud del control es necesario repartir la supervisión entre varios funcionarios sin aumentar los niveles jerárquicos, de esta manera un sólo funcionario no tendrá que supervisar un gran número de subalternos.

Es importante mencionar que además de estas normas existen otras, más sin embargo, las citadas son las que se aceptan con mayor frecuencia. (Ver figuras del No. 3 al No. 7 para su mejor comprensión).

Por otra parte, existen tres diferentes formas de representar los organigramas y estas son:

A. Vertical, en la que los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo.

B. Horizontal, ya que los niveles jerárquicos están determinados de izquierda a derecha.

C. Circular, en este tipo de representación de organigramas, los niveles jerárquicos están fijados del centro a la periferia.

Las figuras No. 8, 9 y 10 muestran claramente los tipos de representación de organigramas.

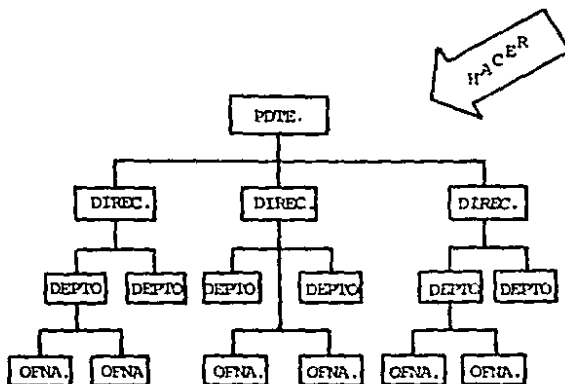
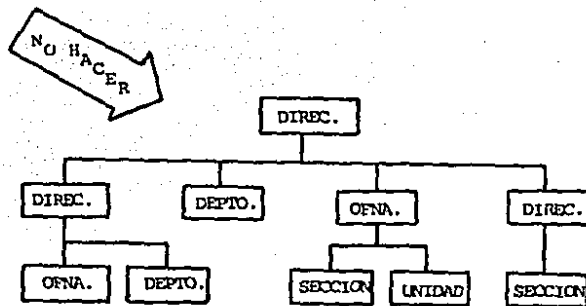


Figura No. 3 NOMENCLATURA JERARQUICA UNIFORME

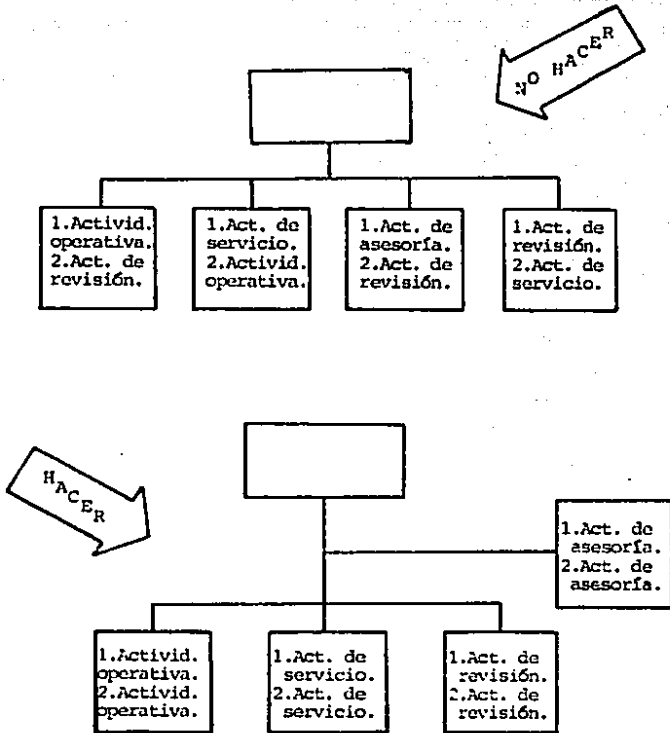


Figura No.4 REPARTICION FUNCIONAL HOMOGENEA

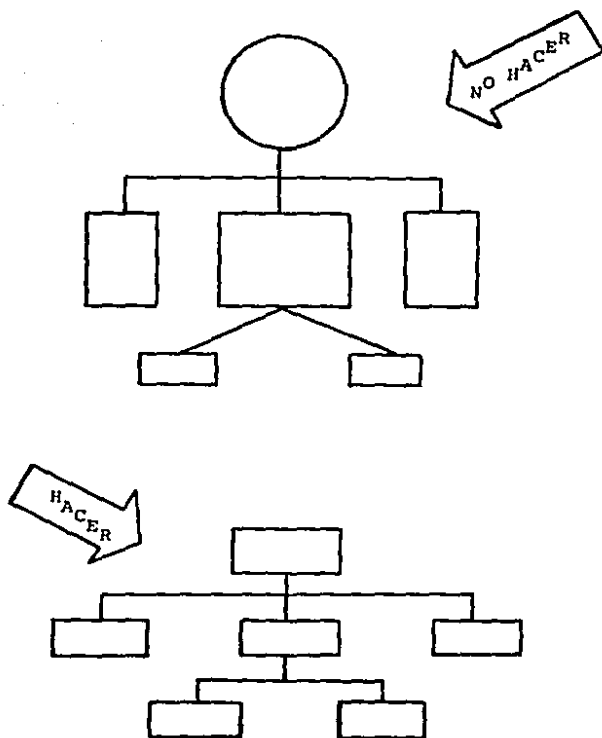


Figura No. 5a. UNIFORMIDAD DE FIGURAS GEOMETRICAS

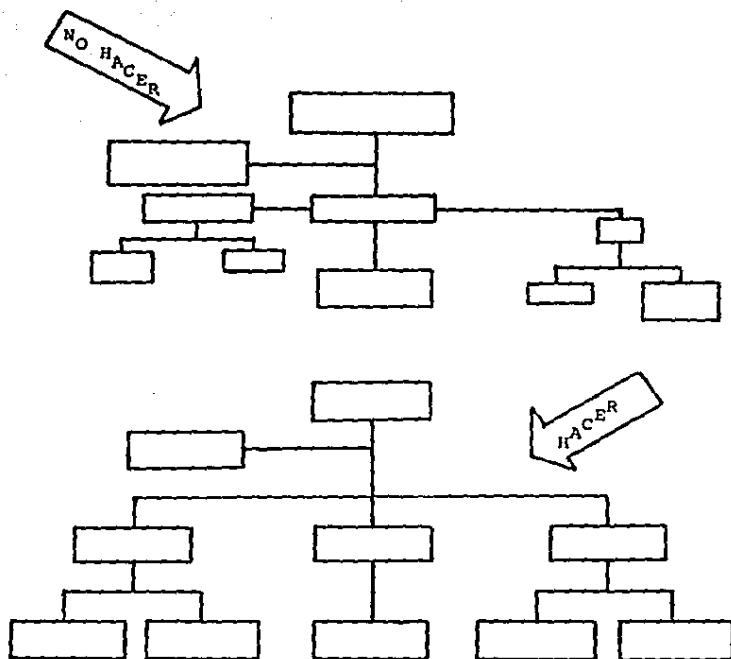


Figura No. 5b. UNIFORMIDAD EN EL TAMAÑO DE LOS SIMBOLOS

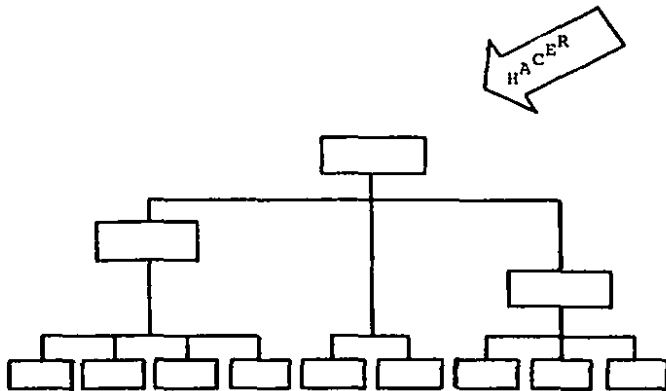
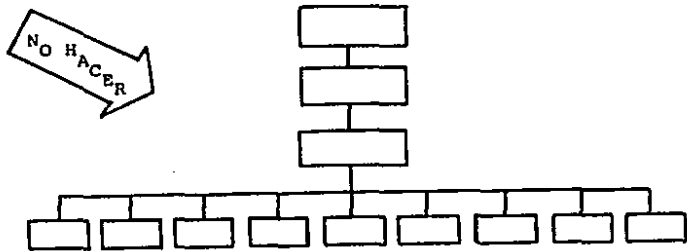


Figura No. 6 LINEAS DE SUPERVISION

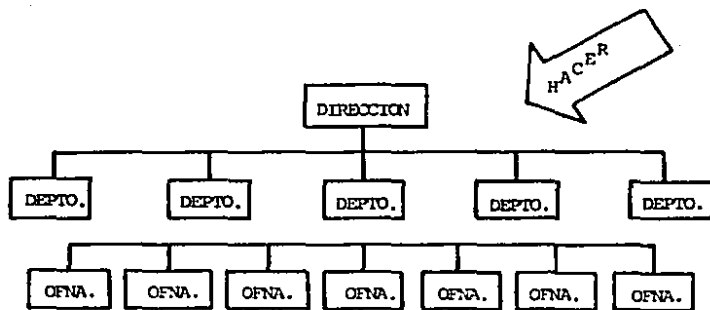
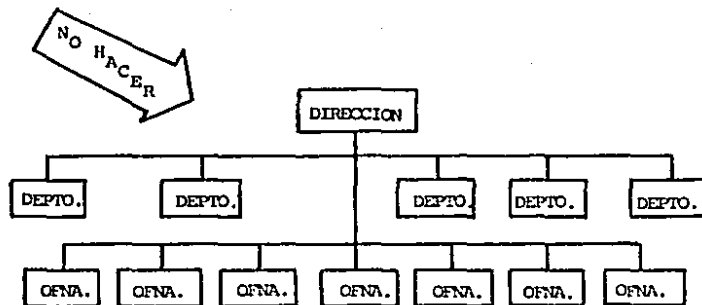


Figura No. 7 AMPLITUD DEL CONTROL

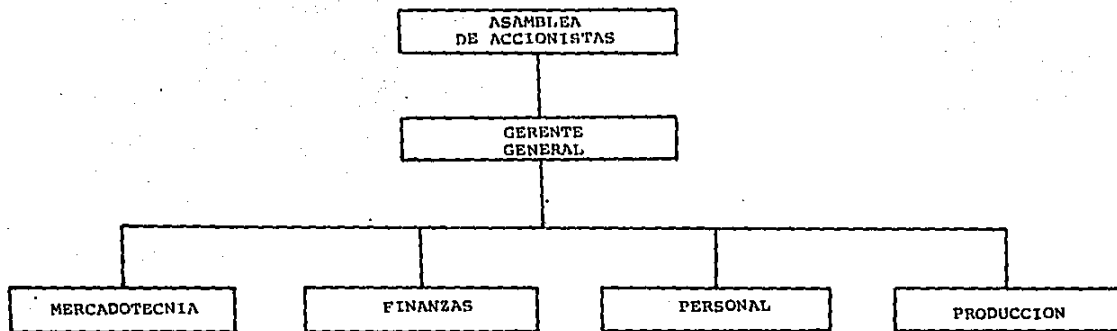


Figura No. 9 ORGANIGRAMA VERTICAL

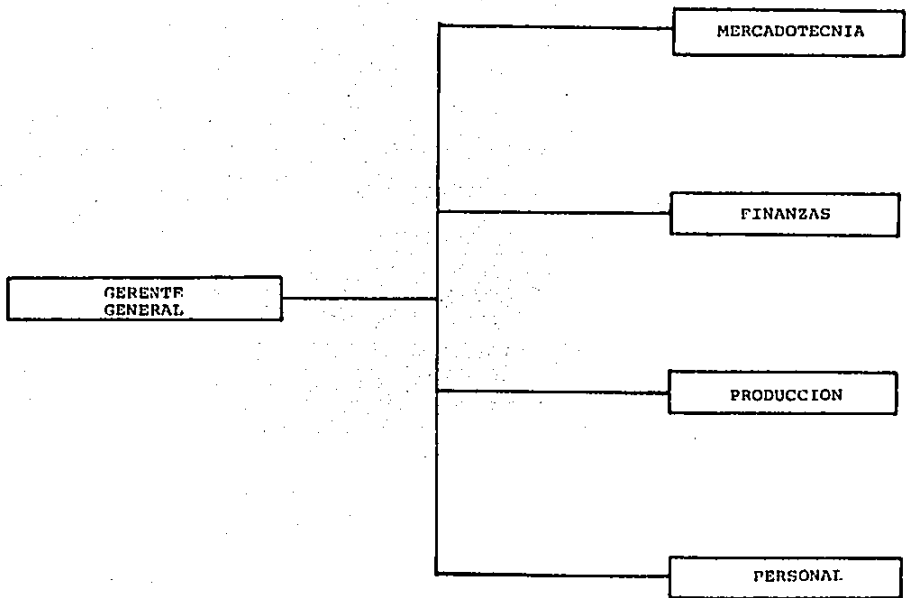


Figura No. 9 ORGANIGRAMA HORIZONTAL

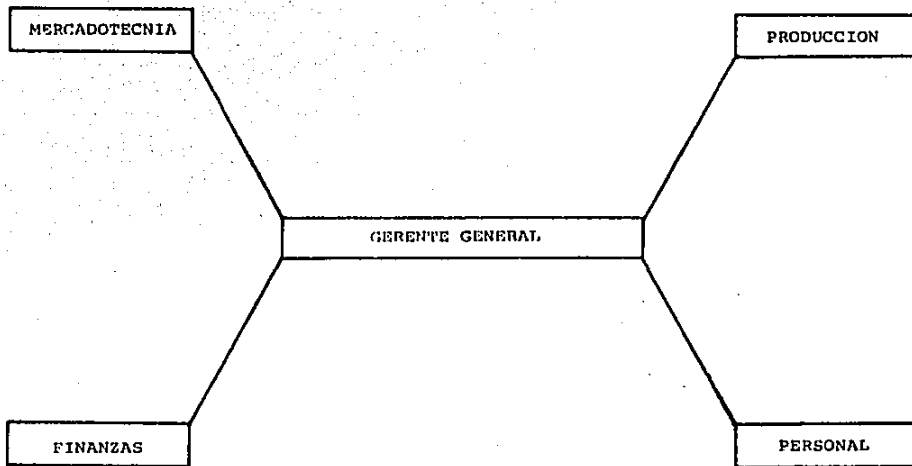


Figura No. 10 ORGANIGRAMA CIRCULAR

3.3.2 FORMATOS

Un aspecto importante en relación a los manuales de organización es su elaboración, que representa una erogación para la empresa, por lo cual, a fin de que la misma sea justificable, es necesario que exista una armonía entre sus componentes, de manera que resulte claro y comprensible, a fin de lograr el objetivo para el que fue creado. En este sentido, se hace imperante el hecho de que sea una sólo persona la responsable de su preparación, no queriendo decir con ésto que sea la única que contribuya a la misma; lo que se pretende con ésto es que exista un conjunto armonioso de información, estructurado adecuadamente, lo cual sería difícil de lograr con la participación de diferentes individuos que seguramente tendrían discrepancias respecto a la decisión sobre cómo elaborar el manual, ó qué criterio emplear para su presentación, ordenamiento, etc..

Considero que la elaboración de un manual de organización en hojas sustituibles puede ser de gran utilidad en el sentido de que las revisiones al mismo pueden efectuarse fácilmente, así, alguna modificación requerida, por algún cambio, sólo requerirá la sustitución de alguna (s) hoja (s), y no un ajuste a todo el manual en general; de esta forma, existe la posibilidad de eliminar aquel material obsoleto, e incluir en el mismo la nueva información.

Asimismo, para su elaboración, yo recomiendo el empleo de dos formatos: uno, destinado a la presentación de las políticas organizacionales y el otro, a la descripción de la organización por funciones, partiendo de los organigramas de la entidad.

La justificación para el empleo de los formatos referidos radica en el hecho de tener una forma ordenada, ya establecida, de presentar la información, además que facilita la posible sustitución de las hojas con material obsoleto, por las que contengan la información actualizada.

El formato de políticas organizacionales contendrá la siguiente información:

- Área responsable de la emisión de la política.
- Nivel al que se dirige la política.
- Número de hojas que comprende la política en cuestión.
- Fecha de emisión de la política.
- Fecha de la última revisión de la misma.
- La referencia general para su identificación.
- El objetivo de la política.
- Su descripción.
- La firma y el nombre de la persona responsable de su elaboración.
- La firma y el nombre de la persona que la remitió.
- La firma y el nombre de la persona responsable del área involucrada.
- La firma y el nombre de la persona encargada de la gerencia responsable del área.

Doce elementos que se distribuyen en una hoja permitiendo evitar una discusión respecto del orden a seguir para que la información se encuentre en el orden establecido, facilitando el llenado de las hojas correspondientes.

La distribución de estos elementos en las hojas es de la siguiente forma:

En un recuadro, en el margen superior izquierdo, se encuentra el logotipo de la empresa; en el centro, arriba, se coloca el área responsable de la elaboración de la política; en el margen superior derecho, la información correspondiente al nivel al que se dirige la política, el número de hojas que comprende la política en cuestión, la fecha de emisión y de la última revisión de la misma y la referencia general para su identificación; en la parte central de la hoja, se localiza primero el objetivo de la política, así como la descripción de la misma, un poco más abajo; finalmente, en la parte inferior de la hoja, en cuatro recuadros, las firmas de las personas responsables (de la elaboración, la de la persona que la remite, la de la responsable del área involucrada y la de la gerencia responsable del área involucrada), respectivamente, en cada uno de los recuadros.

El formato de la organización por funciones contendrá la siguiente información:

- El subtítulo de "Organización por Funciones".
- Nivel al que se refieren las funciones.
- Número de hojas que comprende la función a que se refiere.
- Fecha de emisión de las funciones.
- Fecha de revisión (la última) de las mismas.
- Referencia general para su identificación.
- Puesto al que se refieren las funciones.
- Descripción de las funciones, con la especificación más genérica.
- Observaciones tanto del puesto referido como de las funciones citadas.
- Nombre y firma de la persona responsable de su elaboración,

ESTA TESIS NO DEBE
SER DE LA BIBLIOTECA

de la que la remitió, de la responsable del área involucrada y de la responsable de la gerencia del área en cuestión.

Estos trece elementos, distribuidos en la hoja, permiten encontrar la información en el orden preestablecido, facilitando su llenado y evitando juicios de orden y presentación.

La distribución de la información en las hojas correspondientes es de la siguiente forma:

En el recuadro de la parte superior izquierdo se encuentra el logotipo de la empresa; en la parte superior céntrica, el subtítulo "Organización por Funciones"; en el recuadro de la parte superior derecha, el nivel al que se refieren las funciones, el número de hojas que comprende, las fechas de emisión y de la última revisión y la referencia general para su identificación; en la parte media de la hoja, en un recuadro arriba a la izquierda, el puesto al que se refieren las funciones, en un recuadro al centro, la descripción de las funciones en enunciados genéricos, y en un recuadro inferior, las observaciones que haya necesidad de hacer mención; en cuatro recuadros en la parte inferior, y de izquierda a derecha, los nombres y firmas de la persona responsable de su elaboración, la de la que las remitió, la de la responsable del área involucrada y la de la gerencia responsable del área en cuestión, en cada uno de los recuadros, respectivamente.

Cuando la gerencia general da atención a la planeación para organizar, los cambios en la organización, se harán con tanta frecuencia como sea necesario, a fin de resolver los problemas administrativos que se presenten y capitalizar oportunidades de mejorar los resultados de las operaciones.

Los cambios de rutina en el personal se anunciarán por medio

de un boletín y se reflejarán en las nuevas gráficas de organización, a la mayor brevedad, así como en el manual de organización en su conjunto. (Ver figuras No. 11 y 12)



**ORGANIZACION
POR FUNCIONES**


NIVEL _____ HOJA _____ DE _____
REFERENCIA _____
EMISION _____ REVISION _____

PUESTO:

DESCRIPCION:

OBSERVACIONES:

ELABORO	CONSEJO DE ADMON..	CONSEJERO DELEGADO	DIRECTOR GENERAL

	AREA RESPONSABLE DE LA EMISION DE LA POLITICA: _____	NIVEL _____ HOJA _____ DE _____
		EMISION _____ REVISION _____
		REF: _____

OBJETIVO:

DESCRIPCION:

ELABORO	REMITIO	AREA INVOLUCRADA	GERENCIA RESP.

CAPITULO IV MANUAL DE ORGANIZACION
DE UN GRUPO EMPRESARIAL.

GRUPO EMPRESARIAL MEXICANO
MANUAL DE ORGANIZACION

CONTENIDO

MISION

IDEARIO

OBJETIVOS GENERALES

DE MERCADO Y PRODUCTOS

DE RECURSOS FISICOS

DE RECURSOS FINANCIEROS

DE INNOVACION

DEL FACTOR HUMANO

DE RELACIONES CON LA COMUNIDAD

POLITICAS BASICAS

DE LOS MERCADOS Y LOS PRODUCTOS

DE LA EXPANSION TERRITORIAL

DE LA CREACION DE NUEVAS EMPRESAS

DEL GRADO DE INTEGRACION DE LOS PRODUCTOS

DEL FACTOR HUMANO

DE LOS RECURSOS FISICOS

DE LA ADQUISICION DE BIENES

DE LAS INSTALACIONES

DE LOS RECURSOS FINANCIEROS

DE LAS UTILIDADES

DE LA TENENCIA DE ACCIONES

DE LA ORGANIZACION Y LOS SISTEMAS

E S T R U C T U R A D E L A O R G A N I Z A C I O N
GRUPO EMPRESARIAL MEXICANO (G.E.M.) ESQUEMA GENERAL
EMPRESA I ORGANIGRAMA GENERAL
EMPRESA II ORGANIGRAMA GENERAL
EMPRESA III ORGANIGRAMA GENERAL
EMPRESA IV ORGANIGRAMA GENERAL
EMPRESA V ORGANIGRAMA GENERAL
EMPRESA VI ORGANIGRAMA GENERAL
EMPRESA VII ORGANIGRAMA GENERAL
EMPRESA VIII ORGANIGRAMA GENERAL
EMPRESA IX ORGANIGRAMA GENERAL

O R G A N I Z A C I O N P O R F U N C I O N E S
DEL GRUPO EMPRESARIAL
DE LA EMPRESA I
DE LA EMPRESA II
DE LA EMPRESA III
DE LA EMPRESA IV
DE LA EMPRESA V
DE LA EMPRESA VI

I N T E R R E L A C I O N D E E M P R E S A S
EMPRESAS ADJETIVAS
EMPRESAS SUSTANTIVAS CUADRO GENERAL
INTERRELACION DE LA EMPRESA I
INTERRELACION DE LA EMPRESA II
INTERRELACION DE LA EMPRESA III
INTERRELACION DE LA EMPRESA IV
INTERRELACION DE LA EMPRESA V

4.1 MISION

El grupo empresarial tiene como misión: aplicar la informática, la administración y la electrónica en la solución de problemas sociales, económicos y políticos al través de las empresas -- que sean necesarias para tal fin.

Su ámbito de acción es la sociedad en general, con énfasis - especial en la República Mexicana y Latinoamérica.

4.2 IDEARIO

El grupo empresarial debe:

Identificar las necesidades del cliente al través de su estrecho contacto con él, y satisfacerlas en forma oportuna y eficiente.

Contribuir a promover el bienestar y desarrollo económico y social del país, al través de los productos y servicios de calidad y eficiencia que ofrece.

Proporcionar una oportunidad de desarrollo integral y profesional a las personas que lo forman.

Promover un ambiente de trabajo caracterizado por el respeto a la dignidad humana, la comunicación abierta y franca en todos los sentidos, el reconocimiento a los logros individuales y de equipo, la lealtad y la honestidad, el estímulo a la creatividad y a la productividad y la igualdad en las oportunidades de progreso.

Promover la permanencia y desarrollo de sus empresas mediante la obtención de un rendimiento justo, en relación con su inversión, que sea el resultado de una gestión eficiente y de la estrecha participación de sus socios.

Establecer y mantener relaciones dentro de las más altas normas de ética y conducta con: los individuos, las empresas, los organismos intermedios y las autoridades.

Establecer y mantener con los proveedores relaciones honestas de apoyo mutuo.

4.3 OBJETIVOS GENERALES

4.3.1 DE MERCADO Y PRODUCTOS

*Incrementar la participación en el mercado de todas las empresas, mediante estrategias congruentes e integradas y uniformes.

*Proporcionar un servicio eficiente al través de sus áreas sustantivas en la solución de los problemas del mercado por medio de la microcomputación.

De manera enunciativa y no limitativa se atenderá el mercado mediante la venta de hardware, y de accesorios y material de consumo para computadoras, el desarrollo y venta de software, los servicios derivados del uso de la computación, la asesoría administrativa en lo relativo al apoyo de la informática, la capacitación, la fabricación y el ensamble de equipos, la venta de soluciones integrales de sistemas educativos en materia de aplicación, los servicios de mantenimiento a equipos y sistemas de aplicación.

*Coadyuvar con el país en la sustitución de importaciones a través de planes de integración y el desarrollo de tecnología nacional en materia de cómputo.

*Mantener en el mercado una imagen institucional de primer orden, al través de los productos y servicios que comercializa el Grupo.

*Desarrollar estrategias comerciales orientadas hacia la exportación de los productos de las empresas del Grupo.

4.3 OBJETIVOS GENERALES

4.3.1 DE MERCADO Y PRODUCTOS

*Incrementar la participación en el mercado de todas las empresas, mediante estrategias congruentes, integradas y uniformes.

*Proporcionar un servicio eficiente al través de sus áreas sustantivas en la solución de los problemas del mercado por medio de la microcomputación.

De manera enunciativa y no limitativa se atenderá el mercado mediante la venta de hardware, y de accesorios y material de consumo para computadoras, el desarrollo y venta de software, los servicios derivados del uso de la computación, la asesoría administrativa en lo relativo al apoyo de la informática, la capacitación, la fabricación y el ensamble de equipos, la venta de soluciones integrales de sistemas educativos en materia de cómputo, y los servicios de mantenimiento a equipos y sistemas de aplicación.

*Coadyuvar con el país en la sustitución de importaciones al través de planes de integración y el desarrollo de tecnología nacional en materia de cómputo.

*Mantener en el mercado una imagen institucional de primer orden, al través de los productos y servicios que comercializa el Grupo.

*Desarrollar estrategias comerciales orientadas hacia la exportación de los productos de las empresas del Grupo.

4.3.2 DE RECURSOS FISICOS

*Contar permanentemente con instalaciones y equipos adecuados a las funciones que se realizan.

*Utilizar de una manera rentable la capacidad de las instalaciones y equipos.

4.3.3 DE RECURSOS FINANCIEROS

*Mantener una sana estructura de capital que represente un riesgo moderado.

*Obtener utilidades que representen un rendimiento razonable y suficiente sobre la inversión total de las empresas del Grupo - (activo total), con respecto a la situación económica del país.

*Acrecentar los recursos económicos de las empresas del Grupo, de tal manera que se logre una creciente participación en las soluciones requeridas por la sociedad.

*Buscar una posición de alta liquidez por medio de: el uso de líneas de crédito, la inversión productiva de los excedentes de caja y el manejo de inventarios de fácil y pronta recuperación.

4.3.4 DE INNOVACION

*Mantener actualizada la tecnología para el desarrollo y fabricación de equipos de cómputo (hardware), sistemas de aplicación (software) y todo lo concerniente a los accesorios y mate---

rial de consumo para computadoras.

*Detectar los avances tecnológicos ya experimentados en materia de equipos de cómputo, sistemas de aplicación y accesorios, así como material de consumo para computadoras y adaptarlos rentablemente al mercado mexicano y latinoamericano.

*Fomentar el desarrollo productivo de la innovación, al través del intercambio de tecnología con otras empresas de características afines a las del Grupo.

4.3.5 DEL FACTOR HUMANO

*Constituir un grupo de individuos con los más altos niveles de ética, profesionalismo y lealtad, deseosos de asumir y cumplir responsabilidades con grandes miras profesionales, que antepongan el bienestar colectivo a la ambición personal.

*Estimular la participación activa, ética y profesional de las personas, y a su vez hacerlas partícipes de las utilidades, el capital y la alta gerencia.

*Proporcionar remuneraciones y prestaciones superiores a las del mercado.

*Promover la integración y el desarrollo de las personas que colaboran en los diferentes niveles jerárquicos, para asegurar una operación eficiente, dentro de un ambiente sano y armónico.

4.3.6 DE RELACIONES CON LA COMUNIDAD

*Cumplir con todo aquello que demande la responsabilidad pública de la empresa hacia el medio social donde se desenvuelve, y estar consciente de sus obligaciones con el Gobierno.

4.4 POLITICAS BASICAS

4.4.1 DE LOS MERCADOS Y LOS PRODUCTOS

*El lanzamiento de cualquier producto ó la modificación a -- los ya existentes debe contar invariablemente con la aprobación - del Vicepresidente Ejecutivo del Grupo Empresarial, así como de - los responsables de su desarrollo, fabricación, venta y control - de costos, a fin de asegurar, antes de su oferta, que la empresa está en posibilidad real de manejarlo eficientemente, garantizan- do su calidad.

*Con objeto de mantener la calidad y especificaciones de los productos, se deben comprar insumos de máxima calidad.

*Todas las empresas del Grupo deben mantener en el mercado u na imagen congruente con la corporativa.

*El crecimiento de las empresas del Grupo es complementario, por lo que no deben duplicarse proyectos ó entrar en conflictos - de mercado ó de comercialización de productos.

*Las empresas del Grupo, deberán contar con el apoyo de comeru cialización, mediante el desarrollo adecuado de campañas publicitau rias y promocionales.

4.4.2 DE LA EXPANSION TERRITORIAL

*La expansión del mercado de una empresa hacia Latinoamérica se hará cuando se satisfaga alguna de las siguientes premisas: --

que haya una cobertura satisfactoria del territorio nacional; sea necesario cumplir compromisos de exportación con el Gobierno Federal; que constituya una oportunidad mejor a otras existentes en el país.

4.4.3 DE LA CREACION DE NUEVAS EMPRESAS

*La creación de nuevas empresas debe ser al resultado de:

- La evolución de una ya existente,
- La adquisición ó asociación con otra, ó
- Un nuevo concepto congruente con el ideario del Grupo.

4.4.4 DEL GRADO DE INTEGRACION DE LOS PRODUCTOS

*Se deben hacer todos los esfuerzos para lograr una verdadera integración nacional al través de estrategias que garanticen su viabilidad económica y sin sacrificar la calidad de los productos que se desarrollen.

4.4.5 DEL FACTOR HUMANO

*Se deben proporcionar al personal oportunidades para su capacitación y desarrollo, para la investigación y, en general, para la expresión de la creatividad.

*Las empresas del Grupo deben estar constituidas básicamente por personal de nacionalidad mexicana.

*En todas las empresas del Grupo se debe mantener un ambiente de trabajo sano y agradable.

*Para transferir a un colaborador de una Empresa a otra del Grupo, es necesario obtener el visto bueno del jefe inmediato del mismo, y además confirmar que la empresa cedente no vea afectados sus objetivos y metas por tal causa.

*Durante un periodo de seis meses a partir de la renuncia de un colaborador, ninguna empresa del Grupo puede contratar a dicha persona.

*El Grupo Empresarial no cuenta con personal propio; los colaboradores participan en los esfuerzos de cada empresa.

*El Grupo Empresarial fomenta la participación del personal en todo lo concerniente a las directrices de las empresas del Grupo, para esto, el personal participa en la elaboración del plan - estratégico del Grupo y de las empresas en particular.

*Los sueldos y salarios son revisados en sesión anual de evaluación, en la cual se analizan los resultados concretados por el personal de cada una de las empresas del Grupo.

*De acuerdo con las posibilidades económicas de las empresas del Grupo, se pretende que los aumentos sean en promedio superiores a los del mercado.

*Los tabuladores de sueldos se establecen en forma compatible y congruente a todas las empresas del Grupo.

*En las empresas del Grupo se pretende, dentro de lo posible que las prestaciones sean superiores a las fijadas por la ley.

*Se llevan al cabo dos comidas generales por empresa al año,

con el propósito de estimular un ambiente sano y de buenas relaciones entre el personal.

4.4.6 DE LOS RECURSOS FISICOS

4.4.6.1 DE LA ADQUISICION DE BIENES

*Se busca adquirir invariablemente productos de alta calidad. Las compras están supeditadas a su justificación económica y a las posibilidades de la empresa.

*La adquisición de bienes de capital, está supeditada a la conveniencia financiera y fiscal de las empresas del Grupo.

4.4.6.2 DE LAS INSTALACIONES

*Se debe dotar al personal con instalaciones adecuadas y confortables.

4.4.7 DE LOS RECURSOS FINANCIEROS

*Las utilidades de las empresas del Grupo se reinvierten en la medida que lo requieran las oportunidades de crecimiento, se pagarán dividendos en función de la estructura de capital y el riesgo financiero para la supervivencia de la empresa.

*En la medida de lo posible se debe mantener cerrada la tenencia de las acciones dentro del Grupo. Sólo se harán emisiones públicas de capital, cuando sea indispensable para garantizar el desarrollo del Grupo.

4.4.7.1 DE LAS UTILIDADES

*En toda empresa sustantiva ó adjetiva se busca que a más -- tardar a partir del tercer año de operaciones se tenga una utilidad neta no inferior al 6% de los ingresos totales; en las empresas complementarias ésta no debe ser inferior a 8% y, finalmente, en las empresas sociales se puede presupuestar cualquier utilidad e inclusive una pérdida anual que en ningún caso debe ser superior al 5% del capital social.

4.4.7.2 DE LA TENENCIA DE ACCIONES

*Se debe buscar que las acciones de cada empresa se mantengan dentro de los miembros que aporten trabajo al Grupo y a la empresa correspondiente, sin afectar la posición del Grupo en cuanto a mantener el control de las empresas.

*En la medida de lo posible, el Grupo Empresarial Mexicano es la única persona moral (capitalista); los demás participantes serán socios de trabajo.

*Cuando alguna empresa del Grupo se aparte de los lineamientos establecidos, se debe someter a la Asamblea de Accionistas -- del Grupo Empresarial Mexicano la venta de acciones de dicha empresa.

4.4.8 DE LA ORGANIZACION Y LOS SISTEMAS

*Cada empresa tendrá como mínimo una sesión anual de planeación y otra de evaluación.

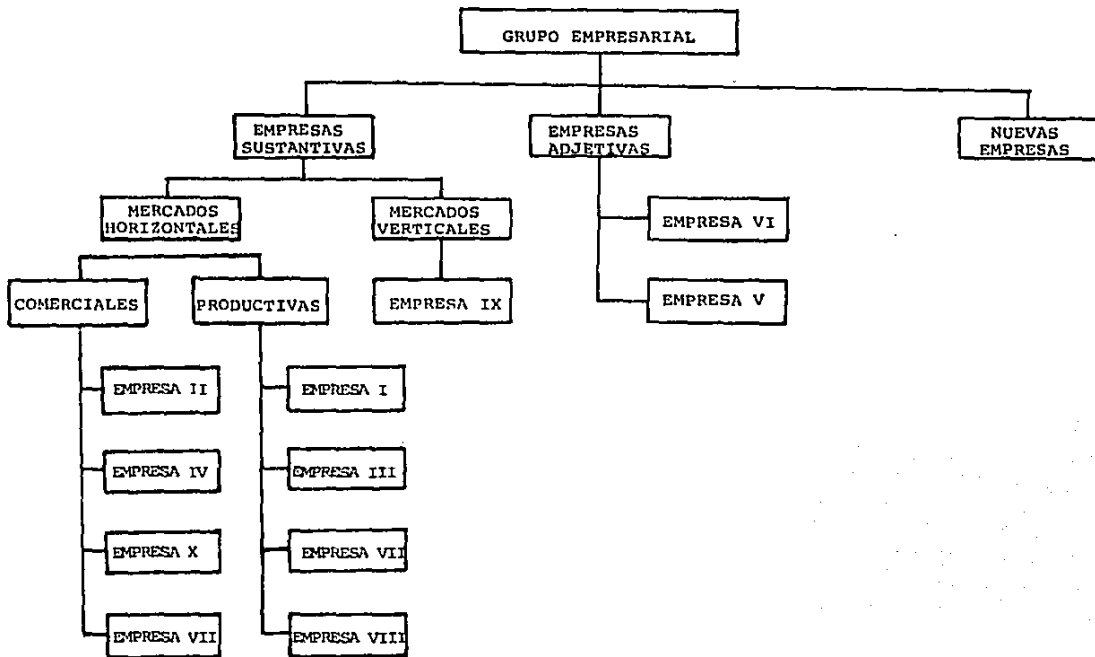
El Consejo de Administración del Grupo Empresarial Mexicano designa a las personas que participarán en tales sesiones.

*Las empresas deben estar dotadas de estructuras organizativas eficientes y eficaces que cuenten con sistemas de información veraces y oportunos.

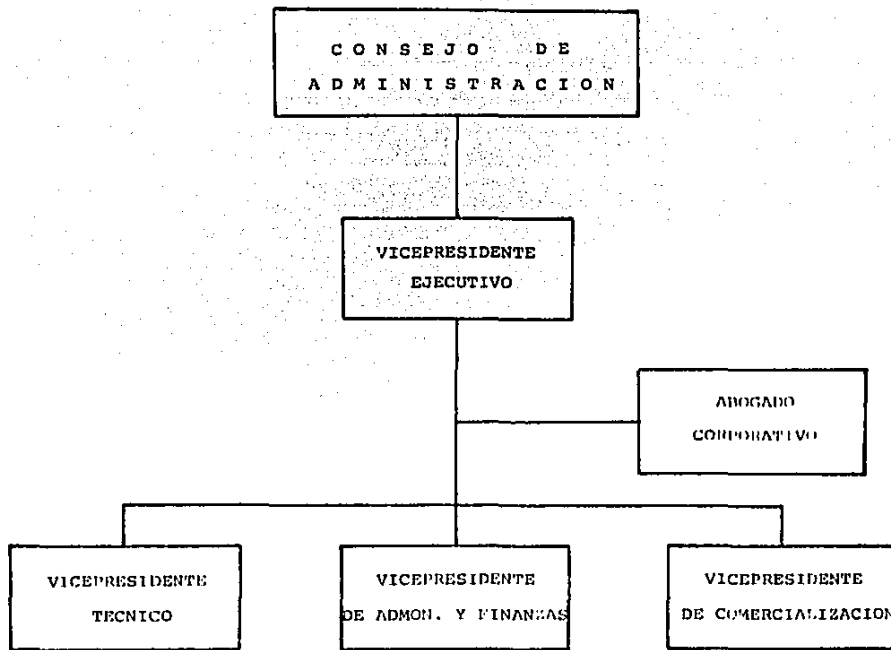
*Se debe aprovechar al máximo la informática para el mejor funcionamiento y operación de las empresas del Grupo.

*Los sistemas de aplicación (software) que comercializan las empresas del Grupo se utilizarán internamente, en la medida en -- que sean aplicables y se justifique su uso.

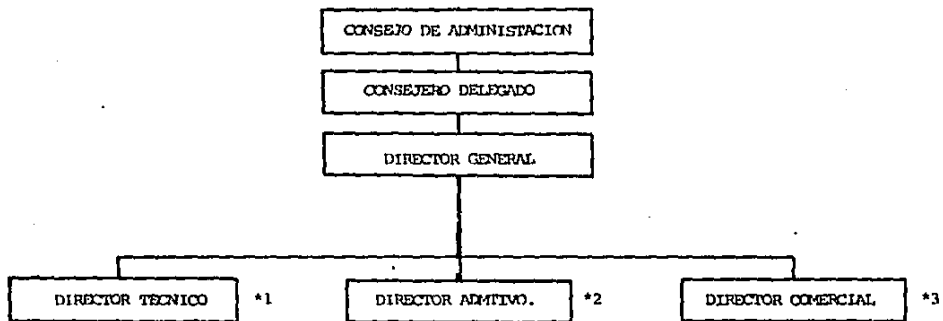
4.5 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION



4.5.1 GRUPO EMPRESARIAL MEXICANO ESQUEMA GENERAL

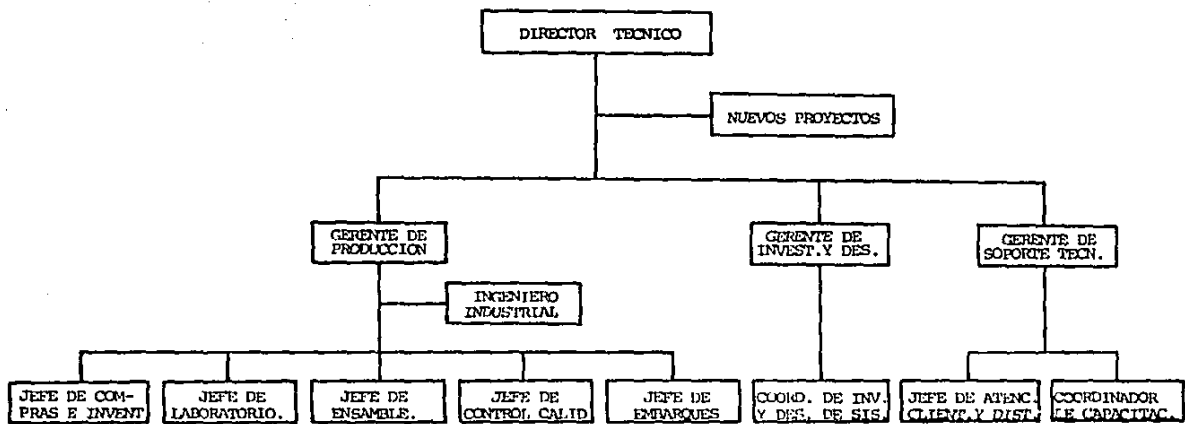


4.5.2 ORGANIGRAMA GENERAL DEL G.B.M. S.A.

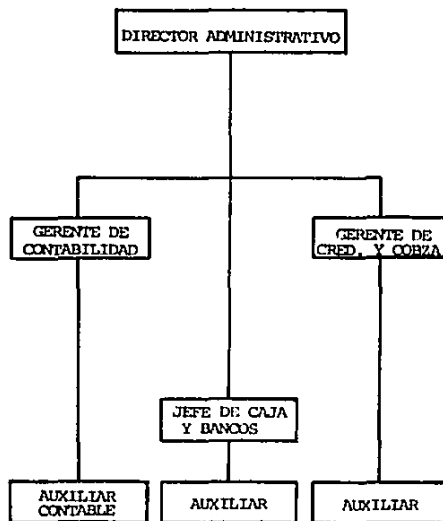


* VER CARTAS COMPLEMENTARIAS 1, 2 y 3

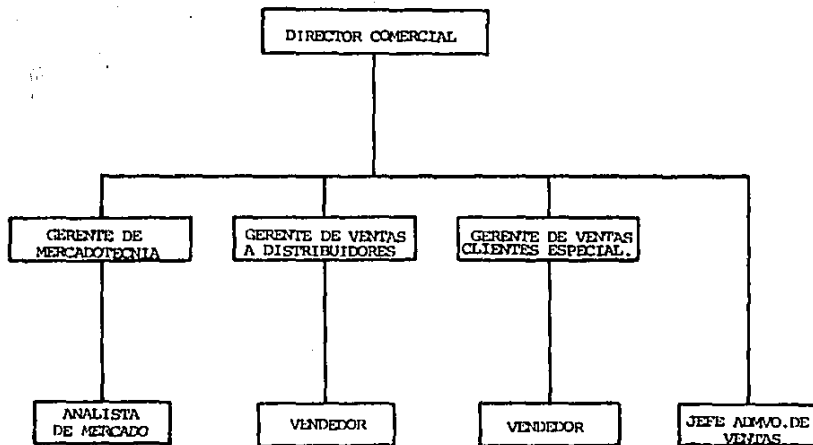
4.5.3 ORGANIGRAMA GENERAL EMPRESA I



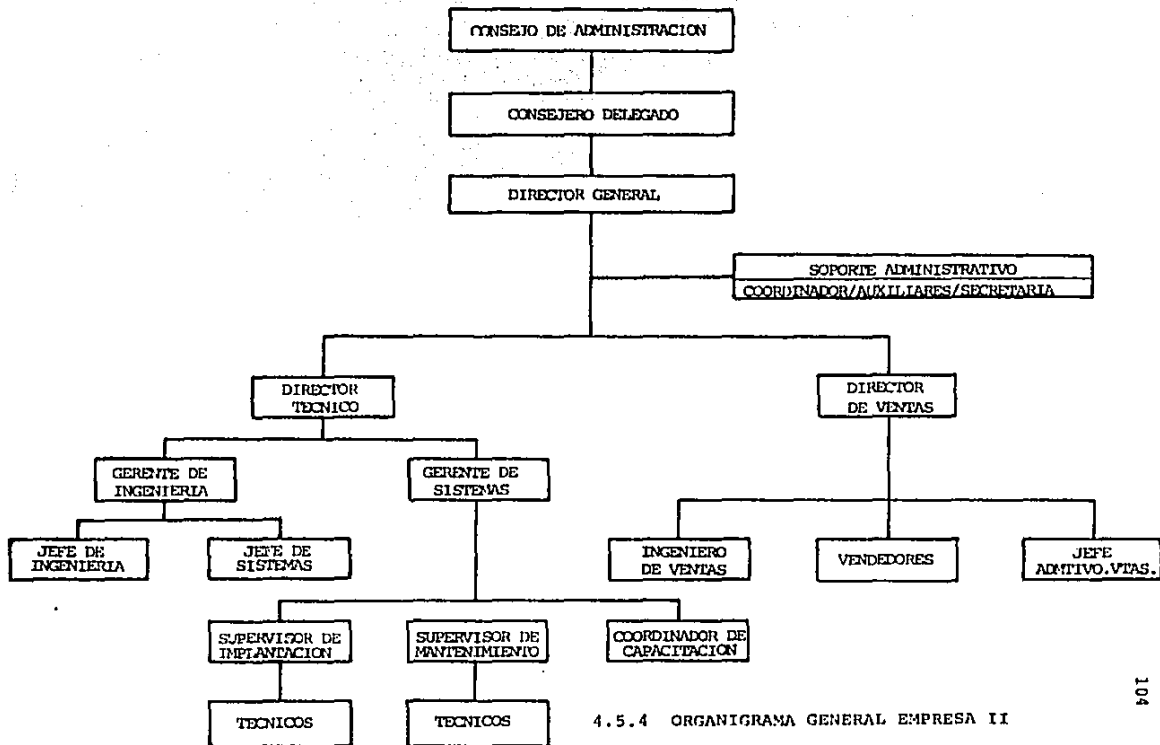
4.5.3.1 CARTA COMPLEMENTARIA AL ORGANIGRAMA GENERAL EMPRESA I



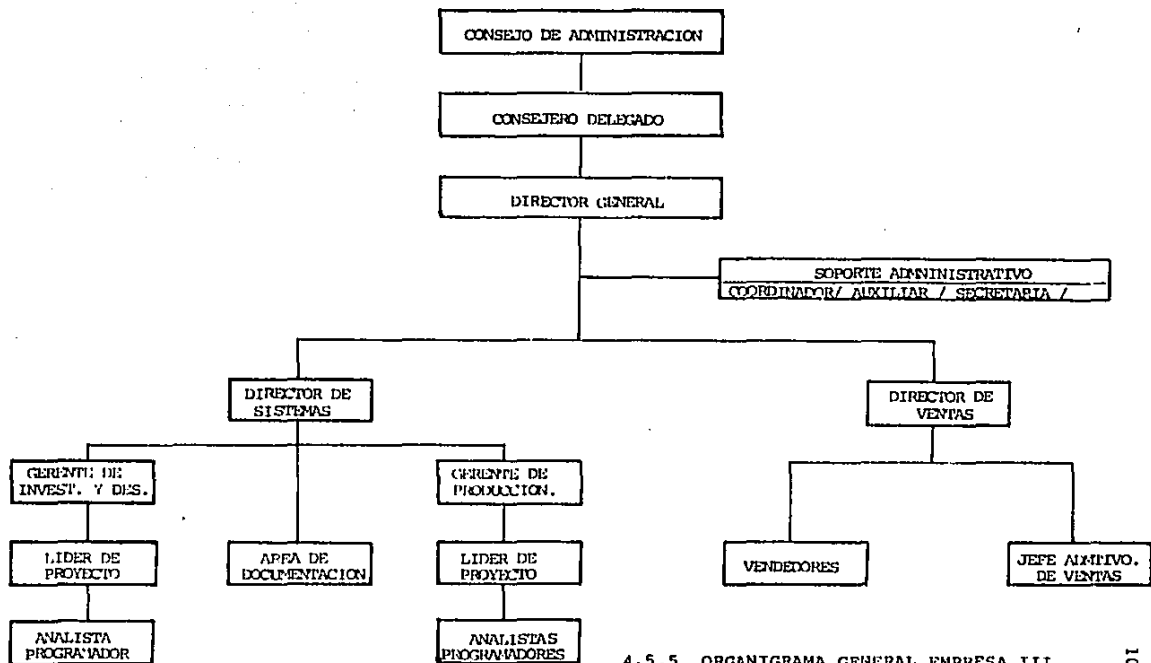
4.5.3.2 CARTA COMPLEMENTARIA AL ORGANIGRAMA GENERAL EMPRESA I



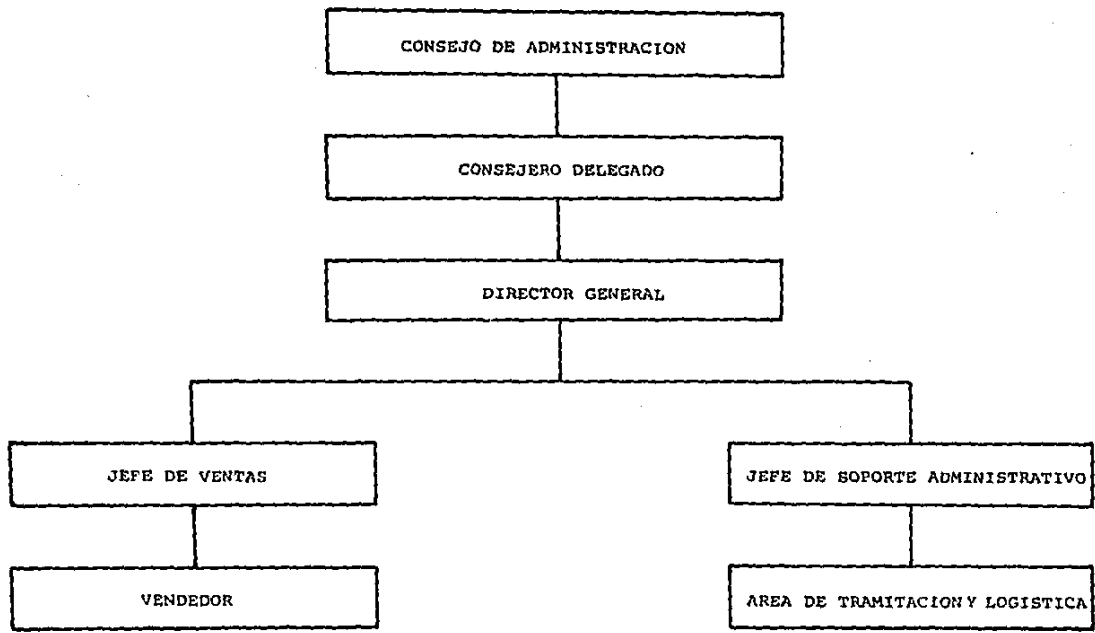
4.5.3.3 CARTA COMPLEMENTARIA AL ORGANIGRAMA GENERAL EMPRESA I



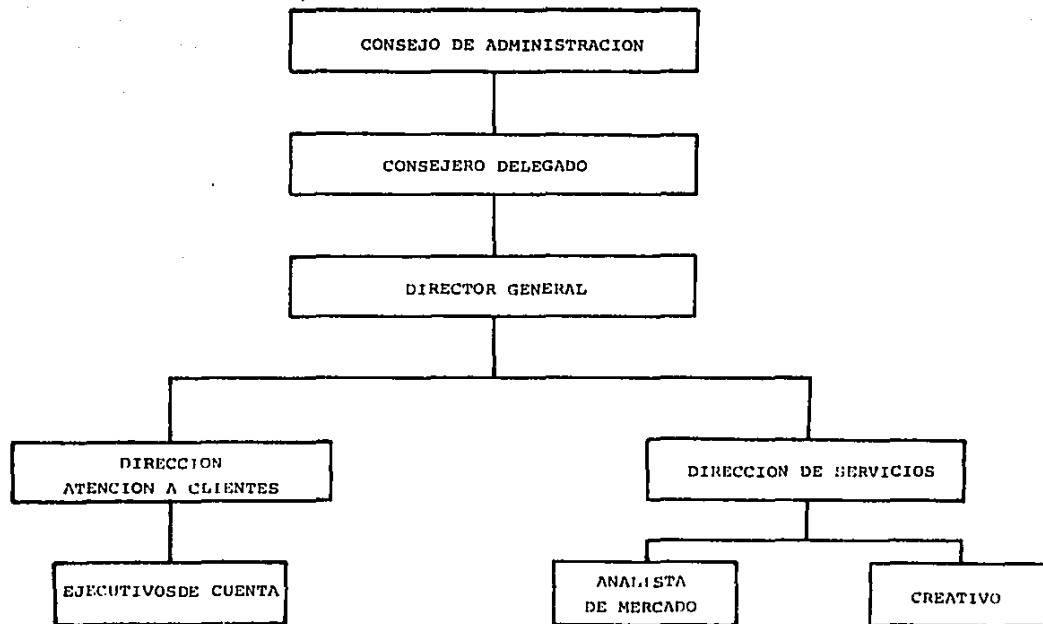
4.5.4 ORGANIGRAMA GENERAL EMPRESA II



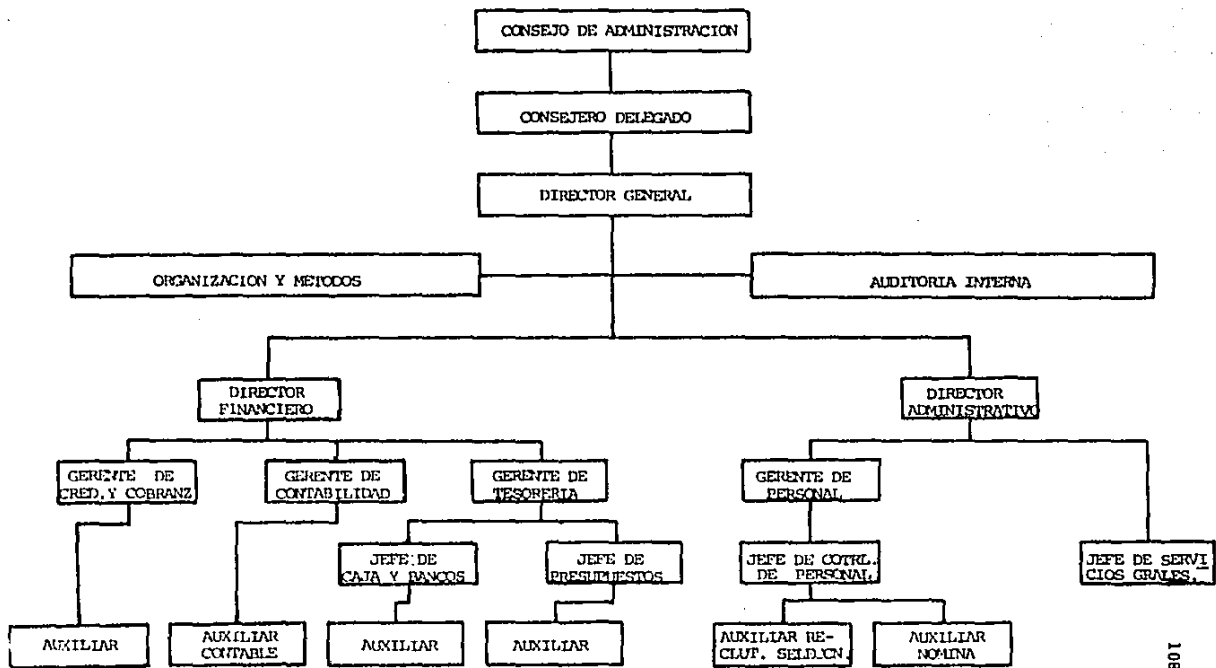
4.5.5 ORGANIGRAMA GENERAL EMPRESA III



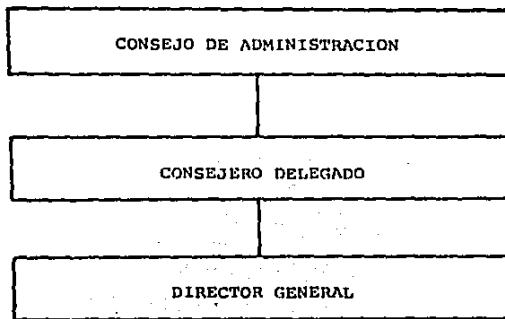
4.5.6 ORGANIGRAMA GENERAL EMPRESA IV



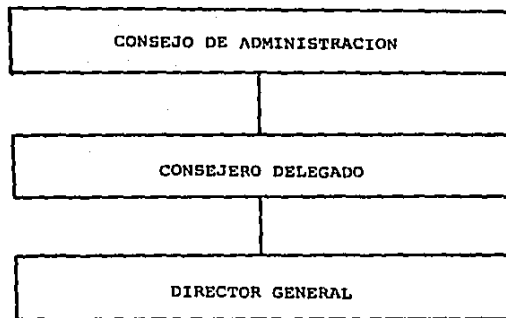
4.5.7 ORGANIGRAMA GENERAL EMPRESA V



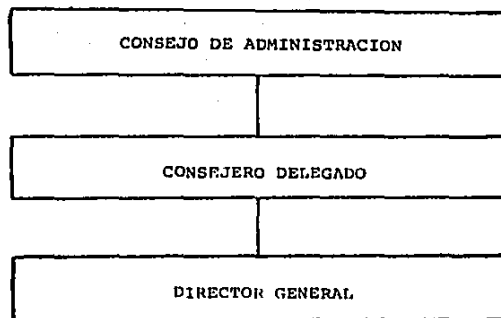
4.5.8 ORGANIGRAMA GENERAL, EMPRESA VI



4.5.9 ORGANIGRAMA GENERAL EMPRESA VII



4.5.10 ORGANIGRAMA GENERAL EMPRESA VIII



4.5.11 ORGANIGRAMA GENERAL EMPRESA 1X

4.6 ORGANIZACION POR FUNCIONES

4.6.1 Del Grupo Empresarial

Este grupo parte de una organización compuesta por un Consejo de Administración como órgano máximo, del cual emana todo el esquema de la corporación empresarial. La persona en la que recae el cumplimiento de las actividades y objetivos del Grupo es el Vicepresidente Ejecutivo; de él se desprenden tres esferas de mando -- que permitirán el eficiente funcionamiento del Grupo para el cumplimiento de planes, metas y programas propuestos; se trata de las Vicepresidencias Técnica, Administración y Finanzas y la Comercial.

4.6.1.1 El Consejo de Administración tiene como funciones las de:

- Determinación del plan estratégico global;
- Determinar y establecer los objetivos y metas del Grupo;
- Desarrollar y establecer las políticas y estrategias generales del Grupo;
- Revisar y aprobar los planes y programas que para la operación del Grupo, le presente el Vicepresidente Ejecutivo;
- Establecer los controles y reglamentos que estime necesarios para el adecuado funcionamiento del Grupo;
- Ejercer completa autoridad sobre todos los aspectos de las operaciones del Grupo;
- Autorizar la creación ó incorporación al Grupo de nuevas empresas;
- Establecer y mantener las relaciones externas que considere pertinentes para el beneficio del Grupo;
- Determinar, establecer y operar los instrumentos necesari-

rios para evaluar las actividades y resultados del Grupo.

4.6.1.2 Las funciones de la Vicepresidencia Ejecutiva son las siguientes:

- Presentar al Consejo de Administración los planes y proyectos para el logro de los objetivos y metas del Grupo;
- Supervisar el cumplimiento de los objetivos y políticas establecidas por el Consejo de Administración;
- Coordinar las actividades de toda la organización bajo su mando;
- Asegurar que se establezcan sistemas, procedimientos y métodos eficientes para la operación del Grupo;
- Controlar las acciones del Grupo, revisando el progreso alcanzado contra lo programado, e iniciar las acciones correctivas requeridas;
- Ser el responsable ante el Consejo de Administración del cumplimiento de los acuerdos tomados;
- Informar al Consejo de Administración sobre el estado y resultado de las actividades del Grupo;
- Proyectar y mantener una adecuada imagen del Grupo;
- Dirigir y coordinar las actividades del Grupo en los aspectos de relaciones públicas y promociones;
- Formular recomendaciones al Consejo de Administración sobre el funcionamiento y crecimiento del Grupo.

4.6.1.3 El Vicepresidente Técnico tendrá las funciones de:

- Planear y coordinar las actividades para la operación de las empresas técnicas;
- Elaborar planes y programas de operación para las empresas

técnicas;

- Supervisar el cumplimiento de los planes estratégicos de las empresas técnicas del Grupo;
- Dirigir y controlar el cumplimiento de las políticas y objetivos para las empresas;
- Planear y coordinar los programas de producción;
- Fomentar y promover la investigación e incorporación de --vas técnicas de producción;
- Intervenir en la elaboración de los presupuestos globales para la operación de las empresas eminentemente técnicas;
- Vigilar y supervisar la correcta utilización de las instalaciones, maquinaria y equipos empleados en la producción;
- Aprobar sistemas, procedimientos y métodos adecuados para la producción;
- Vigilar que los productos de las empresas del Grupo mantengan un nivel de calidad óptimo, acorde con los requerimientos del mercado;
- Coordinar el plan estratégico desde un punto de vista técnico.

4.6.1.4 Las funciones del Vicepresidente de Administración y Finanzas serán:

- Dirigir y coordinar la elaboración de información contable y financiera de las empresas del Grupo;
- Presentar Estados Financieros consolidados del Grupo;
- Planear y coordinar las actividades financieras, así como las estrategias fiscales;
- Supervisar y coordinar la elaboración del presupuesto glo-

bal por cada empresa del Grupo;

- Supervisar y asegurar la protección de los activos propiedad de las empresas del Grupo;
- Vigilar la pronta recuperación de los créditos otorgados a clientes de las empresas del Grupo;
- Supervisar y promover los estudios relativos a inversiones;
- Establecer buenas relaciones con Sociedades Nacionales de Crédito, promoviendo la imagen del Grupo;
- Administrar el flujo de efectivo de las empresas.

4.6.1.5 Las funciones de la Vicepresidencia Comercial son:

- Planear y dirigir investigaciones y estudios de mercado para el sólido desarrollo de las empresas del Grupo;
- Desarrollar los planes de distribución de los productos comercializados por las empresas del Grupo, así como las campañas de publicidad y promoción;
- Estructurar proyectos mercadológicos que identifiquen la tendencia del mercado actual y potencial, así como la participación de la competencia para sugerir las estrategias de mercado que deben adoptar las empresas del Grupo para su crecimiento;
- Establecer y mantener la imagen corporativa;
- Relaciones públicas.

4.6.2 La empresa I (no porque sea la más importante) está organizada de la siguiente manera: la esfera superior de la empresa es el Consejo de Administración, de él se desprende el Consejero Delegado y de éste, el Director General; la cuarta esfera de mando esta-

rá formada por la Dirección Técnica, la Administrativa y la Comercial.

4.6.2.1 El Consejero Delegado tiene las funciones siguientes:

- Vigilar que los planes y programas a corto y largo plazo - se desarrollen acertadamente;
- Supervisar que las funciones de la empresa cubran los objetivos establecidos por el Grupo;
- Coordinar a la empresa con el Grupo;
- Ser el punto de canalización entre la empresa y el representante del Grupo.

4.6.2.2 El Director General deberá cumplir las funciones de:

- Intervenir en la elaboración del plan estratégico;
- Elaborar los planes y programas operativos de la empresa;
- Establecer los lineamientos para administrar acertadamente los recursos humanos, materiales y financieros con que --- cuenta la empresa;
- Determinar el desarrollo de sistemas y procedimientos tendientes a optimizar las diversas funciones de la empresa;
- Vigilar estrechamente que las ventas de la empresa se mantengan dentro de los presupuestos previamente elaborados;
- Efectuar ventas directas que por sus características así - lo requieran;
- Realizar funciones de Relaciones Públicas.

4.6.2.3 Las funciones del Director Técnico serán:

- Establecer los programas de producción, investigación y desarrollo y servicio a clientes;

- Intervenir en la elaboración del plan estratégico;
- Supervisar que la información referente a producción en -- proceso, terminada, rutas de proceso, etc., se genere oportuna-mente;
- Supervisar que los procesos de control de calidad suministrados por la empresa aseguren prestigio y calidad a los - productos manufacturados;
- Supervisar que las existencias en almacén y el control de las mismas se mantenga operando satisfactoriamente;
- Supervisar y coordinar los estudios y proyectos para la in-vestigación y desarrollo de nuevos productos;
- Supervisar que la función de atención a clientes y distri-buidores sea eficiente;
- Vigilar que el soporte técnico se efectúe de manera efi---ciente y oportuna;
- Revisar que la documentación se integre acertadamente;
- Coordinar la capacitación a distribuidores y clientes;
- Elaborar programa de integración nacional;
- Coordinar las importaciones y exportaciones.

4.6.2.4 El Director Administrativo tendrá las funciones de:

- Colaborar en la elaboración del plan estratégico;
- Coordinar la elaboración de presupuestos;
- Supervisar el control de caja y bancos;
- Efectuar las compras administrativas;
- Control de personal;
- Supervisar que la elaboración y captura de las pólizas de diario, ingresos y egresos se realice acertadamente;

- Vigilar que la elaboración de la información contable y financiera se elabore oportuna y verazmente;
- Elaborar documentos solicitados por cualquiera de las empresas relacionadas con ésta, así como por el Grupo;
- Supervisar el mantenimiento de vehículos.

4.6.2.5 Las funciones del Director Comercial serán:

- Colaborar en la elaboración del plan estratégico;
- Establecer y vigilar que se cumpla con las políticas de -- Ventas;
- Supervisar y apoyar al personal de ventas en el desarrollo de sus funciones;
- Ejercer control sobre el desarrollo y cumplimiento de pronósticos de ventas;
- Vigilar que la información de ventas se encuentra al día y en perfecto orden;
- Vigilar que el programa de incentivación a la fuerza de -- ventas esté acorde con los resultados alcanzados;
- Realizar funciones de Relaciones Públicas.

4.6.3 La empresa II parte, como todas las del Grupo del Consejo de Administración; la segunda y tercera esferas de mando son el Consejero Delegado y el Director General, respectivamente. De este último se desprenden el Director Técnico, el Soporte Administrativo y el Director de Ventas.

4.6.3.1 El Consejero Delegado y el Director General de esta empresa realizarán las mismas funciones antes descritas para la empresa I.

4.6.3.2 Las funciones del Director Técnico son:

- Vigilar la acertada instalación y pruebas de los equipos;
- Proporcionar el mantenimiento a los equipos vendidos;
- Vigilar que los programas de capacitación a clientes se desarrollen satisfactoriamente;
- Supervisar la administración del almacén de materiales, accesorios y equipos;
- Supervisar la elaboración oportuna de requisiciones de compra de materiales y equipos en general;
- Proporcionar la atención a clientes en general;
- Coordinar la capacitación a clientes.

4.6.3.3 El Director de Ventas tiene como funciones:

- Establecer y vigilar que se cumpla con las políticas de ventas;
- Supervisar y apoyar al personal de ventas en el desarrollo de sus funciones;
- Ejercer control sobre el cumplimiento de pronósticos de ventas;
- Vigilar que la información de ventas se encuentre al día y en perfecto orden;
- Vigilar que el programa de incentivación a la fuerza de ventas sea acorde con los resultados alcanzados;
- Realizar funciones de Relaciones Públicas.

4.6.3.4 El Soporte Administrativo deberá cumplir las funciones de:

- Control de personal;
- Manejo y control de caja chica;
- Efectuar las compras menores;

- Elaborar pólizas de diario, ingresos y egresos;
- Supervisar la administración del almacén de materiales y e quipo de oficina.

4.6.4 La empresa III no sólo parte del Consejo de Administración, al igual que las anteriores, sino que su esquema es muy parecido - al de la empresa II, con excepción de que ésta cuenta con una Dirección de Sistemas, mientras que la anterior cuenta en su lugar, con la Dirección Técnica.

4.6.4.1 La Dirección de Sistemas tendrá las funciones de:

- Dirigir y supervisar que el proceso de elaboración de sistemas de aplicación se desarrolle eficientemente;
- Instalación y pruebas de instalación de los sistemas de aplicación;
- Vigilar que se elaboren programas efectivos de actualización y servicio a clientes;
- Controlar el almacén de herramientas y equipos necesarios para la operación de la empresa;
- Coordinar el desarrollo de nuevos sistemas de aplicación.

4.6.5 La empresa IV, parte del Consejo de Administración, seguida de un Consejero Delegado y del Director General, y en la última esfera cuenta con dos Jefaturas, la de Ventas y la de Soporte Administrativo.

4.6.5.1 El Jefe de Ventas tiene como funciones:

- Vigilar el cumplimiento y observancia de las políticas de ventas;

- Supervisar y apoyar al personal de ventas en el desarrollo de sus funciones;
- Ejercer control sobre el cumplimiento de los pronósticos de ventas;
- Vigilar que la información de ventas se encuentre al día y en perfecto orden;
- Vigilar que el programa de incentivación a la fuerza de -- ventas sea acorde con los resultados alcanzados;
- Efectuar funciones de relaciones públicas.

4.6.5.2 El Jefe de Soporte Administrativo contará con las funcio-- nes de:

- Control de personal;
- Manejo y control de caja chica;
- Efectuar las compras menores;
- Elaborar pólizas de diario, ingresos y egresos;
- Supervisar la administración del almacén de materiales y e quipo de oficina;
- Efectuar la compra de accesorios a fabricantes;
- Procurar los adecuados canales de distribución para la ad quisición y venta de accesorios;
- Efectuar el control de existencias de accesorios en el al macén.

4.6.6 La empresa V cuenta con un esquema similar a los anteriores, emana del Consejo de Administración, el Consejero Delegado, un Di rector General, una Dirección de Atención a Clientes, una Direc--- ción de Servicios y un Soporte Administrativo.

4.6.6.1 El Director General tiene las funciones siguientes:

- Intervenir en la elaboración del plan estratégico;
- Dirigir y supervisar el adecuado desarrollo de estudios relativos a tendencias del mercado actual y potencial que sirvan de herramientas para la toma de decisiones de las empresas del grupo;
- Dirigir y coordinar el adecuado desarrollo de estudios relativos a la aceptación de los productos, que sirvan de herramientas para la toma de decisiones de las empresas del grupo;
- Mantener y fortalecer la imagen de las empresas del grupo ante los diferentes sectores.

4.6.6.2 El Director de Atención a Clientes tendrá las funciones de:

- Proponer a la Dirección General los programas y presupuestos de gastos de promoción que requiere la empresa para impulsar la venta de sus servicios;
- Determinar los objetivos y medios más adecuados para la realización de los programas establecidos;
- Atender los requerimientos de las empresas del grupo y de clientes externos en lo relativo a estudios de mercado;
- Contratar los servicios relativos a estudios de mercado, conforme a las políticas vigentes.

4.6.6.3 El Director de Servicios tendrá que:

- Dirigir y controlar los estudios de mercado desde la fase de levantamiento de información hasta la entrega de resultados;

-Presentar al Director General informes relativos al tiempo y costo real empleado en la ejecución y desarrollo de los estudios;

-Dirigir y coordinar la presentación de resultados de los estudios a las empresas del grupo y a los clientes externos.

4.6.6.4 El Soporte Administrativo tiene las mismas funciones que su homólogo de la empresa III: Control de personal, caja chica, --compras menores, etc..

4.6.7 La empresa VI cuenta con la organización siguiente: parte --del Consejo de Administración, sigue con el Consejero Delegado, --después el Director General, finalmente, en la última esfera, el --Director Financiero y el Administrativo.

4.6.7.1 El Director General tiene las funciones siguientes:

-Intervenir en la elaboración del plan estratégico;

-En coordinación con los Directores Financiero y Administrativo de la empresa, preparar los planes y programas que --permitan elaborar oportunamente los estados financieros, a sí como los trámites y controles administrativos de las empresas del grupo a las que se les proporcione servicios;

-Dirigir el desarrollo de los programas para definir oportu--namente los requerimientos de las empresas del grupo, en --lo que se refiere a la obtención y colocación de los recur--sos propios y ajenos;

-Supervisar el desarrollo de los programas de recursos huma--nos para las empresas;

- Dirigir y supervisar el sistema de control presupuestario de las empresas del grupo para detectar las variaciones y proponer los cursos de acción respectivos;
- Establecer las políticas administrativas y financieras del grupo.

4.6.7.2 El Director Financiero cumple las funciones de:

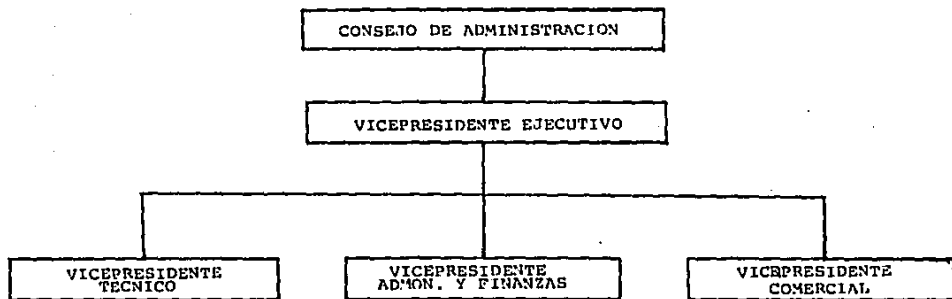
- Supervisar la preparación de la información contable y financiera de las empresas del grupo;
- Establecer la adecuada operación del sistema de control -- presupuestal;
- Mantener las fuentes de financiamiento de acuerdo a los requerimientos y estrategia del grupo;
- Supervisar e intervenir en el desarrollo de estudios financieros que permitan evaluar las alternativas de inversión;
- Supervisar que los excedentes de fondos, sean invertidos - en operaciones productivas y de fácil recuperación;
- Supervisar los programas de recuperación de cobranza;
- Vigilar el cumplimiento de los programas de auditoría in--terna;
- Coordinar la asesoría fiscal, laboral, jurídica y la co---branza jurídica.

4.6.7.3 El Director Administrativo tiene las siguientes funciones:

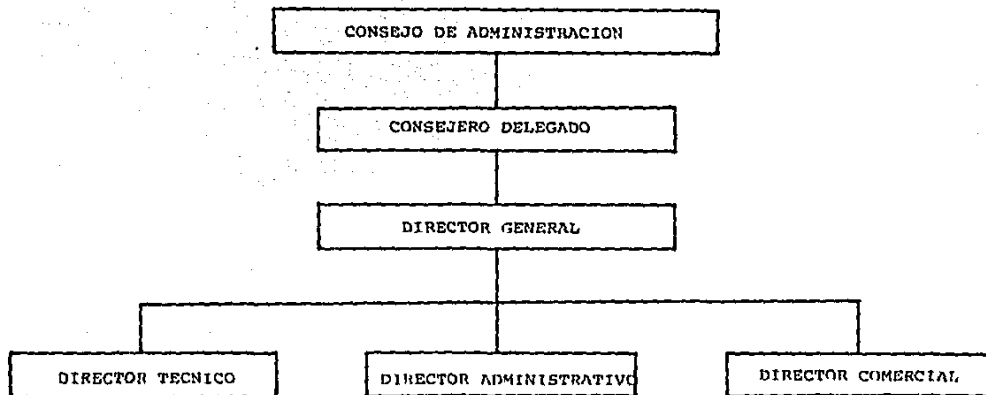
- Dirigir y supervisar el desarrollo de los programas de recursos humanos de la empresa y detectar las necesidades futuras del grupo;
- Supervisar que se mantengan actualizados los manuales admnistrativos de las empresas y su organización interna;

-Supervisar que la función de compras se desarrolle efectivamente;

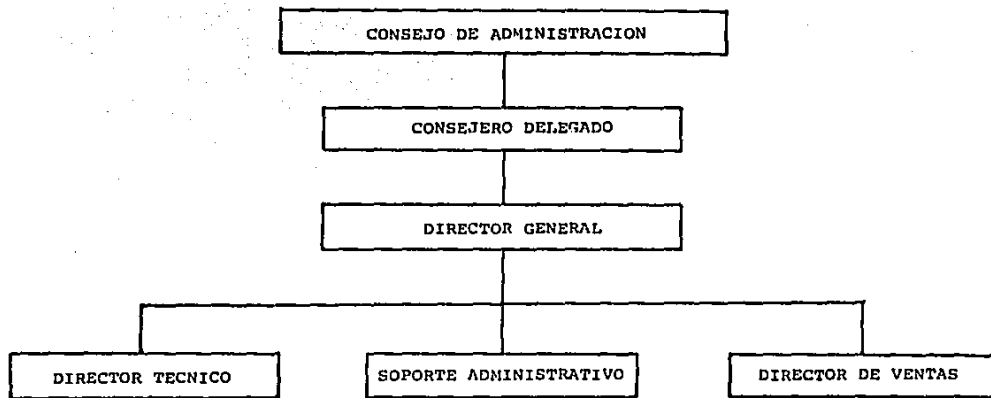
-Vigilar que la prestación de servicios generales a las empresas del grupo se ejecute eficientemente.



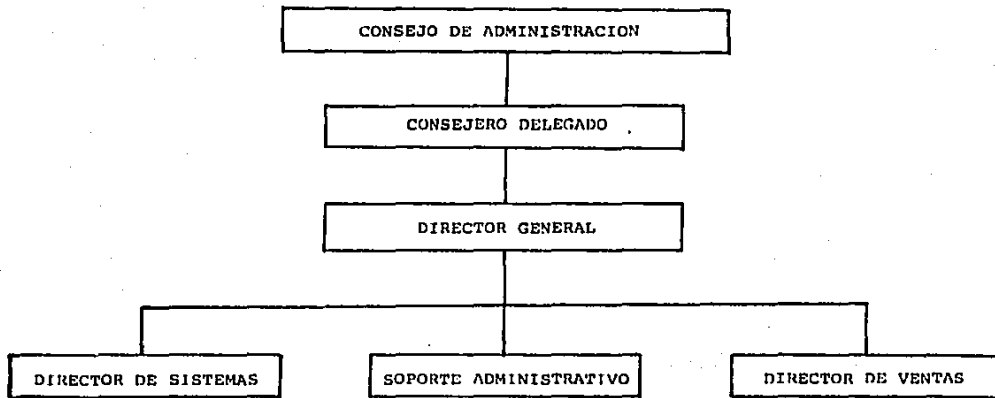
4.6.1 ORGANIGRAMA POR FUNCIONES DEL GRUPO EMPRESARIAL MEXICANO



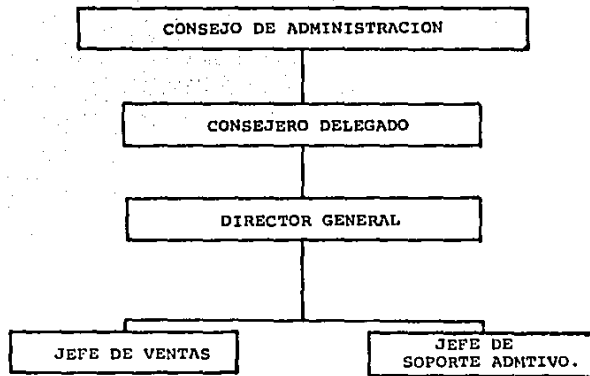
4.6.2 ORGANIGRAMA POR FUNCIONES DE LA EMPRESA I



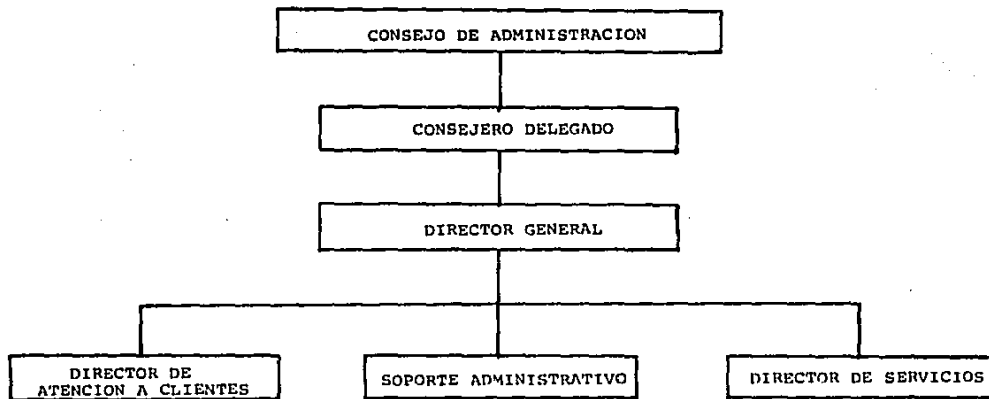
4.6.3 ORGANIGRAMA POR FUNCIONES EMPRESA II



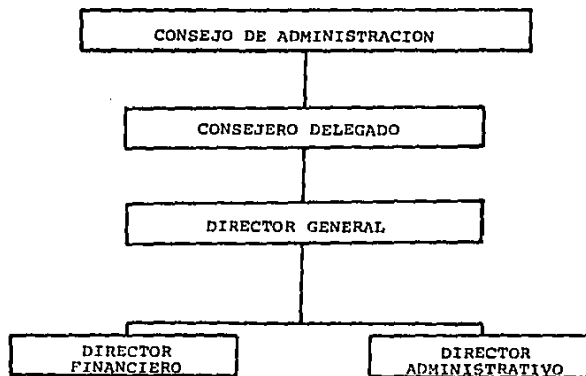
4.6.4 ORGANIGRAMA POR FUNCIONES DE LA EMPRESA III



4.6.5 ORGANIGRAMA POR FUNCIONES EMPRESA IV



4.6.6 ORGANIGRAMA POR FUNCIONES EMPRESA V



4.6.7 ORGANIGRAMA POR FUNCIONES EMPRESA VI

4.7 INTERRELACION DE EMPRESAS

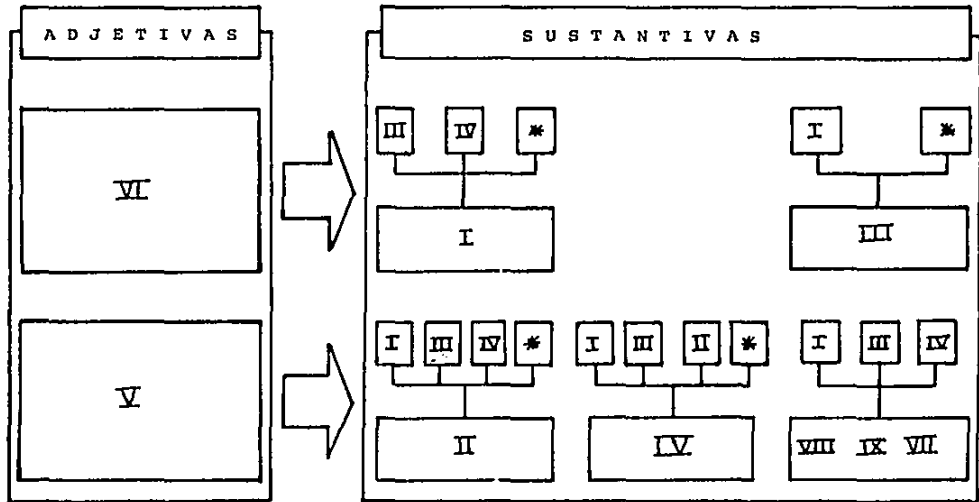
4.7.1 La interrelación de las empresas del Grupo Empresarial Mexicano se da en base a la distinción del tipo de empresa del que se trate, por un lado, las empresas adjetivas, que prestan servicios y, por el otro, las empresas sustantivas, que son las que de alguna manera generan bienes que comercializa, interna ó externamente - el Grupo en su conjunto.

4.7.1.1 Las empresas adjetivas son dos: V y VI, en base a sus funciones se interrelacionan de la siguiente forma:

La empresa VI tendrá las funciones de:

- Solicitar la documentación fuente contable que generan las empresas del Grupo Empresarial Mexicano (G.E.M.);
- Procesar la información contable recibida;
- Proporcionar a las empresas la información de Estados de Resultados, Balance General y demás reportes financieros;
- Consolidar los informes contables financieros de todas las empresas del G.E.M.;
- Coordinar la capacitación que brindan las diversas empresas del Grupo;
- Efectuar las compras mejores para las empresas del Grupo;
- Realizar la gestión para las compras de importación de las empresas del G.E.M.;
- Realizar la gestión para la exportación de productos de las empresas del Grupo;
- Controlar la nómina de todas las empresas del Grupo;
- Efectuar la cobranza de todas las empresas del Grupo;
- Coordinar la planeación financiera de las empresas del Gru

CUADRO GENERAL



4.7.1 CUADRO DE INTERRELACION ENTRE LAS EMPRESAS QUE CONFORMAN EL GRUPO EMPRESARIAL

po;

- Coordinar la administración de efectivo de las empresas -- del Grupo;
- Efectuar el reclutamiento y selección de personal para las empresas del Grupo;
- Controlar los servicios generales para las oficinas de las empresas del G.E.M.;
- Efectuar el registro y control presupuestal de las empresas del Grupo.

La empresa V tendrá las funciones de:

- Proporcionar servicios generales de investigación de merca dos a las empresas del G.E.M.;
- Elaborar estudios, cuando las empresas del Grupo Empresa-- rial Mexicano, así lo requieran, relativos a:
 - *Estrategias de ventas,
 - *Desarrollo de nuevos productos,
 - *Promoción y publicidad,
 - *Actuación de la competencia,
 - *Canales de distribución,
 - *Aceptación de productos,
 - *Otros relacionados al ramo.

4.7.1.2 Las empresas sustantivas son siete: I, II, III, IV, VII, - VIII y IX, funcionando su interrelación de la siguiente manera:

La empresa I con las funciones de:

- Distribuir equipos de cómputo que comercializan las empre-- sas del Grupo;
- Capacitar a las empresas del Grupo en la instalación y ope

ración de los equipos que produce;

- Proporcionar el mantenimiento de laboratorio para los equipos que comercializan las empresas del G.E.M..

La empresa II se interrelaciona en base a:

- Proporcionar información relativa a requerimientos de accesorios por parte de los clientes.

La empresa III con las funciones de:

- Distribuir sistemas de aplicación que comercializan las empresas del Grupo;
- Capacita a las empresas del Grupo en la operación de los sistemas que genera.

La empresa IV funciona a través de:

- Surtir de accesorios a las distintas del Grupo Empresarial Mexicano.

Las empresas VII, VIII y IX participan con:

- Proporcionar información relativa a requerimientos de equipos, sistemas de aplicación ó accesotios por parte de los usuarios ó clientes.

4.7.2 Interrelación de empresas.

4.7.2.1 La interrelación de la empresa I con las demás empresas -- del Grupo^{11/}, se da partiendo de su organigrama básico que es de la siguiente forma: La empresa I cuenta con el área de soporte adminis

11/ La empresa I tiene como objetivo general la maquilación y ensamble de equipos de cómputo, marca GEMCO para su venta y con oficinas centrales en México, S.F.

trativo como Órgano Staff, además un Area Comercial y un Area Técnica.

El Soporte Administrativo deberá:

- Recibir facturas para su control y seguimiento.
- Elaborar pólizas de diario, ingresos y egresos.
- Generar información contable para su envío a la empresa VI.
- Efectuar las compras menores.
- Controlar el fondo revolvente de caja.
- Control de los presupuestos.

El Area Técnica deberá:

- Solicitar oportunamente los equipos del Grupo y/o partes.
- Recibir las partes de los equipos de cómputo.
- Ensamblar las partes de los equipos de cómputo.
- Efectuar pruebas de control de calidad a partes y equipos ensamblados.
- Controlar el almacén de partes y producto terminado.
- Generar requisiciones de compra de materiales y equipos.
- Efectuar estudios de investigación y desarrollo de nuevos productos.
- Entrenar y capacitar en la operación de equipos a distribuidores y clientes especiales.
- Mantenimiento a equipos vendidos a clientes especiales y a distribuidores cuando lo soliciten.

El Area Comercial se divide a su vez en tres subáreas: la de Distribuidores, la de Clientes Especiales y la de Exportaciones, sin dejar de cumplir con las funciones de:

- Elaborar facturas para su envío a la empres VI.
- Elaborar reportes de gastos efectuados durante la venta.
- Elaborar estadísticas de venta.

-Administración y control de aspectos relacionados con ventas.

-Atención a distribuidores y clientes en general.

Las funciones por subárea son:

A. Distribuidores:

-Coordinación y envío de pedidos a distribuidores.

-Elaboración de reportes de venta a distribuidores.

B. Clientes Especiales:

-Atención a clientes especiales (Gobierno).

-Elabora reportes de venta a clientes especiales.

C. Exportaciones:

-Atención a clientes en el extranjero.

La interrelación con las demás empresas es la siguiente:

La empresa II deberá:

-Recibir oportunamente los equipos requeridos.

-Recibir capacitación en la operación de equipos GEMCO.

-Apoyo eventual en pruebas e instalación de equipos.

La empresa III deberá:

-Proporcionar información relativa a configuración de equipos.

-Capacitación en la operación de equipos de la empresa I.

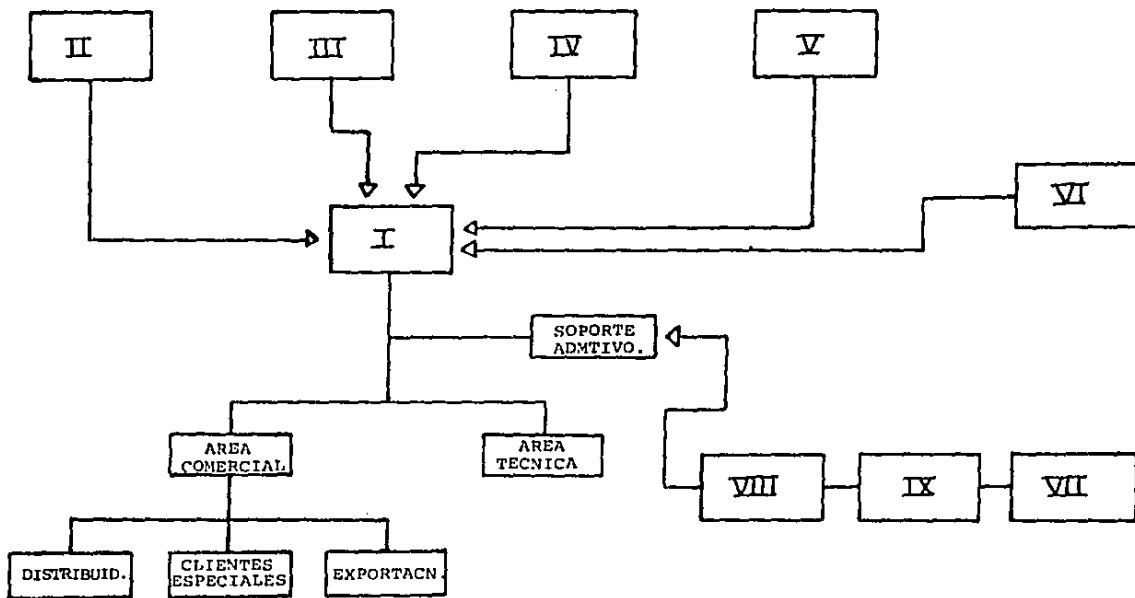
La empresa IV deberá:

-Recibir capacitación relativa al uso y aplicación de accesorios en equipos GEMCO.

La empresa V deberá:

-Efectuar estudios de factibilidad para introducción de nuevos productos al mercado nacional y para exportación.

-Estrategias publicitarias y de promoción en diferentes me-



4.7.2.1 CUADRO DE INTERRELACION DE LA EMPRESA I CON EL RESTO DEL GRUPO

dios nacionales y extranjeros.

La empresa VI deberá:

- Recibir información contrable y administrativa.
- Proporcionar apoyo administrativo en cuanto a:
 - a. Contabilidad de la empresa,
 - b. Cobranzas,
 - c. Personal,
 - d. Compras mayores,
 - e. Servicios generales,
 - f. Control presupuestal.
- Dar apoyo en aspectos de control financiero.

Las empresas VII, VIII y IX deberán:

- Recepción oportuna de los equipos requeridos.
- Recibir capacitación en la operación de equipos de GEMCO.
- Apoyo eventual en pruebas e instalación de equipos.

4.7.2.2 La empresa II tiene como objetivo general la venta de equipos de cómputo y de sistemas de aplicación. Dentro de su organiza--ción cuenta con un Sopрте Administrativo (con las funciones descrititas anteriormente) y dos áreas: la Comercial y la Técnica.

El Area Comercial se encarga de:

- Generación de pedidos de equipo al productor.
- Coordinación y control de envío de equipo vendido a clientes.
- Coordinación y control de envío de sistemas vendido a clientes.
- Elaborar pedido de venta para su facturación y envío a la empresa VI.

- Atención de clientes en fase postventa.
- Elaborar reportes de gastos efectuados.
- Elaborar estadísticas de venta.
- Administración y control de aspectos relativos a ventas.
- Atención general a clientes.

El Area Técnica se encarga de:

- Instalación y prueba de equipos vendidos en cuanto a Hardware y Software.
- Proporcionar mantenimiento a equipos vendidos.
- Capacitación a clientes en la operación del equipo y de los sistemas.
- Controlar el almacén de refacciones, accesorios y equipos.
- Generar requisiciones de materiales, accesorios y equipos en general.

La interrelación con las demás empresas es:

Con la empresa I, ésta deberá:

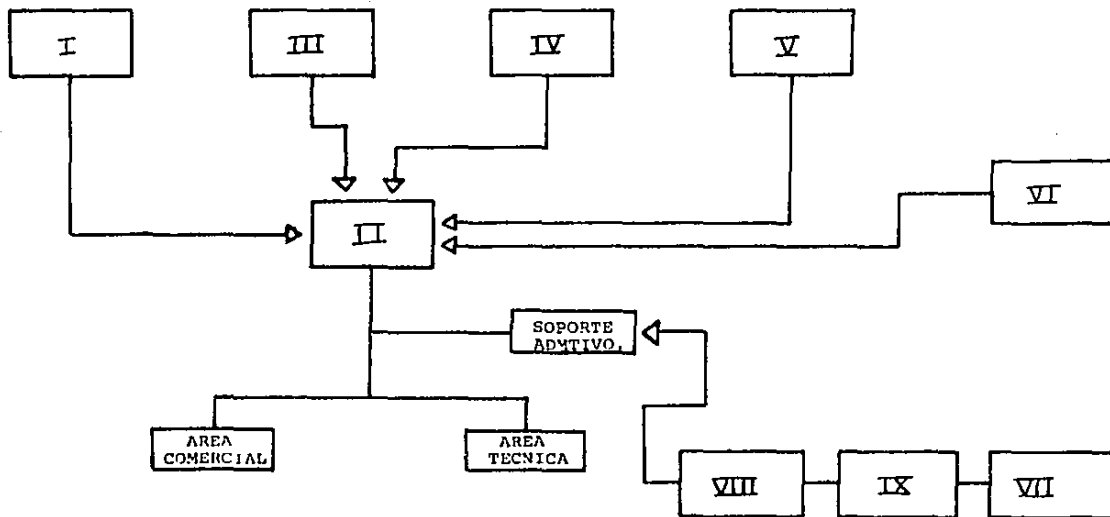
- Entregar oportunamente los equipos solicitados.
- Capacitación en la operación de equipos GENCO.
- Apoyo eventual en pruebas e instalación de equipo.

La empresa III deberá:

- Proporcionar información relativa a nuevos requerimientos en sistemas.
- Capacitación en la operación de los sistemas de aplicación.
- Apoyo eventual en la implantación de sistemas de aplicación.

La empresa IV deberá:

- Recibir información relativa a nuevos clientes.
- Recibir información relativa a necesidades urgentes de ---



4.7.2.2 CUADRO DE INTERRELACION DE LA EMPRESA II CON EL RESTO DEL GRUPO

clientes.

La empresa V deberá:

- Realizar estudios relativos al desarrollo de mercados reales y potenciales.
- Estudios relativos al desarrollo de la competencia.
- Estrategias publicitarias y de promoción en diferentes medios nacionales y extranjeros.

La empresa VI deberá:

- Recibir información contable y administrativa.
- Apoyo administrativo en cuanto a:
 - a. Contabilidad de la empresa,
 - b. Cobranzas,
 - c. Personal,
 - d. Compras mayores,
 - e. Servicios generales,
 - f. Control presupuestal.

-Proporcionar apoyo en aspectos de control financiero.

Las empresas VII, VIII y IX deberán:

- Prestar apoyo en la venta y operación de equipos de cómputo.
- Apoyo en la venta y operación de sistemas de aplicación.
- Apoyo eventual en pruebas e instalación de equipos y sistemas desarrollados por estas empresas.
- Proporcionar capacitación en cuanto a la operación de equipos y sistemas de aplicación.

4.7.2.3 La empresa III tiene como objetivo general generar y comercializar sistemas de aplicación en general, así como la investiga-

ción y desarrollo de nuevos sistemas para su comercialización.

Partiendo de su organización, cuenta con un Apoyo Administrativo con las mismas funciones que las descritas en el Soporte Administrativo de las otras empresas, así como con tres áreas: la Comercial, la Técnica y la de Investigación y Desarrollo.

El Area Comercial se encarga de:

- Generación de pedidos de sistemas de aplicación.
- Coordinación y control de envío de sistemas vendidos a distribuidores y/o clientes.
- Elaborar contrato de venta de sistemas de aplicación.
- Elaborar reportes de gastos efectuados durante la venta.
- Elaborar estadísticas de venta.
- Administración y control de aspectos relativos a ventas.

El Area Técnica se encarga de:

- Instalación y prueba de los sistemas de aplicación vendidos.
- Capacitación a distribuidores y/o clientes en cuanto a la operación de los sistemas.
- Proporcionar mantenimiento y actualización a distribuidores y/o clientes en cuanto a los sistemas de aplicación.
- Generar requisiciones de material en general.
- Controlar el almacén de herramientas y equipo necesarios para la operación del área.

El Area de Investigación y Desarrollo se encarga de:

- Recibir información relativa en cuanto a configuración de nuevos equipos y los ya existentes para el desarrollo de nuevas aplicaciones.
- Recibir información mercadológica relativa a necesidades -

de usuarios de computadoras para el desarrollo de nuevas aplicaciones.

- Generar sistemas de aplicación de acuerdo a los requerimientos actuales contemplados en la información recibida.

Ahora bien, la interrelación con las demás empresas es la siguiente:

La empresa I deberá:

- Realizar el intercambio de información en cuanto al desarrollo de equipos y de sistemas.
- Recibir capacitación en cuanto a la instalación, pruebas y operación de los sistemas de aplicación.

La empresa II deberá:

- Recibir oportunamente los sistemas vendidos por esta empresa.
- Recibir capacitación en la operación de los sistemas desarrollados por la empresa III.

- Apoyo eventual en pruebas e instalación de sistemas de aplicación.

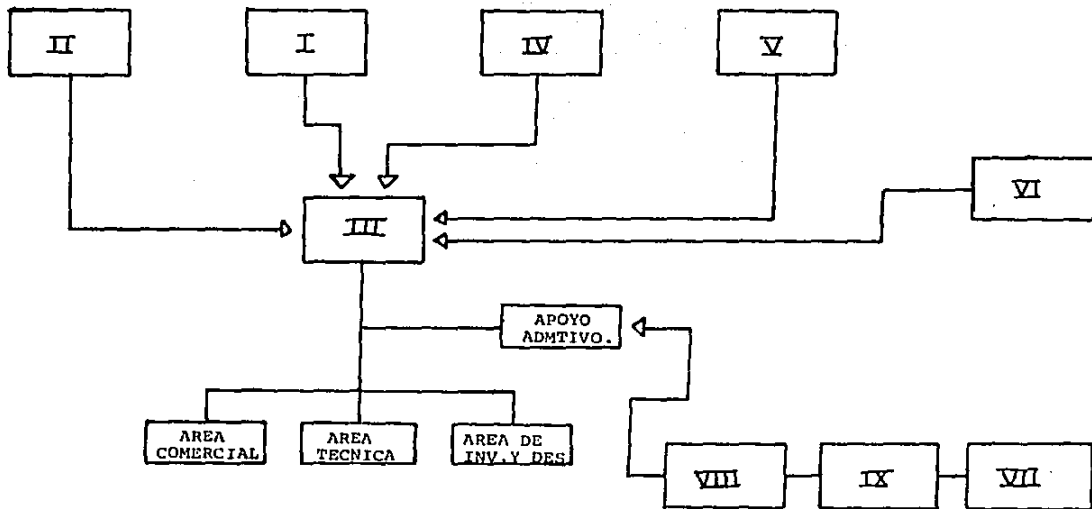
La empresa IV deberá:

- Efectuar el intercambio de información relativa a requerimientos detectados en el campo en cuanto a accesorios y sistemas de aplicación.

La empresa V deberá:

- Realizar estudios de factibilidad en cuanto al desarrollo de nuevos sistemas en el mercado nacional y de exportación.
- Llevar al cabo estrategias publicitarias y de promoción en diferentes medios.

La empresa VI se encarga de:



4.7.2.3 CUADRO DE INTERRELACION DE LA EMPRESA III CON EL RESTO DEL GRUPO

-Recibir información contable y administrativa.

-Apoyo administrativo en cuanto a:

a. Contabilidad de la empresa,

b. Personal,

c. Cobranzas,

d. Compras mayores,

e. Control presupuestal,

f. Servicios generales.

-Apoyo en aspectos de control financiero.

Las empresas VII, VIII y IX deberán:

-Recibir apoyo en la venta de sistemas de aplicación.

-Recibir apoyo eventual en pruebas e instalación de sistemas de aplicación.

-Recibir eventualmente capacitación en sistemas desarrollados por la empresa III.

4.7.2.4 La empresa IV tiene como objetivo general la adquisición para su venta de accesorios para microcomputadoras y mantener stocks adecuados a la demanda de accesorios.

Partiendo de su esquema organizacional cuenta con un Soporte Administrativo, que además de las funciones mencionadas se agregan la de recibir reportes de gastos para su registro y la de controlar los presupuestos por área, además cuenta con dos áreas: la de Ventas y la de Tramitación y Logística.

El Area de Ventas se encarga de:

-Venta de accesorios directamente a clientes.

-Programación de embarques de los pedidos hechos por clientes.

- Elaborar Órdenes de embarque para su facturación y cobro.
- Atención a clientes en fase de postventa.
- Estadísticas de consumo de accesorios por clientes.
- Control administrativo de ventas por producto/vendedor.
- Elaborar presupuesto anual de ventas desglosado por meses.
- Elaborar el pronóstico anual de ventas, desglosado por meses.
- Elaborar reportes de gastos por la labor de ventas.

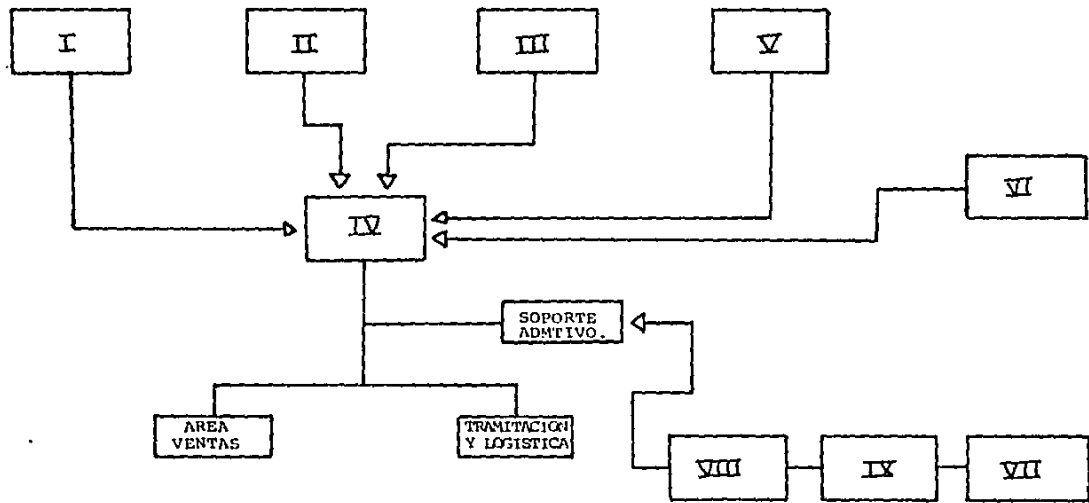
El Area de Tramitación y Logística se encarga de:

- Tramitar la oportuna adquisición de accesorios para su venta.
- Elaborar un control de proveedores por precio, tiempos de respuesta y calidad.
- Efectuar localización de nuevos proveedores (prioridad nacionales).
- Establecer un stock de materiales en existencias de acuerdo a máximos y mínimos, con puntos de reorden, en base a su estadística de movimiento.
- Vigilar la adecuada distribución y tráfico de accesorios de acuerdo a la orden de embarque, generada por ventas ó a la orden de compra generada por el almacén.
- Elaborar reportes de gastos por la distribución y embarque de mercancías.
- Elaborar presupuesto anual del área, desglosada por meses.

Con respecto a la interrelación con las demás empresas tenemos lo siguiente:

La empresa I deberá:

- Determinar los accesorios requeridos por sus equipos para



4.7.2.4 CUADRO DE INTERRELACION DE LA EMPRESA IV CON EL RESTO DEL GRUPO

su adecuada operación.

- Capacitación en la operación de los equipos para la correcta utilización de los accesorios.

La empresa II deberá:

- Proporcionar información relativa a necesidades de accesorios por parte de clientes existentes y nuevos clientes.

La empresa III deberá:

- Intercambiar información relativa a requerimientos detectados en el campo en cuanto a accesorios y sistemas de aplicación.

La empresa V deberá:

- Efectuar estudios de factibilidad relativos a la comercialización de nuevos productos.
- Realizar la estrategia publicitaria y de promoción de accesorios en diferentes medios.
- Estudios relativos acerca del desarrollo de la competencia.

La empresa VI deberá:

- Recibir información contable y financiera.
- Apoyo administrativo en cuanto a:
 - a. Contabilidad de la empresa,
 - b. Personal,
 - c. Cobranzas,
 - d. Compras mayores.
 - e. Servicios generales.

- Apoyo en aspectos de control financiero.

La empresa VII, VIII y IX deberán:

- Proporcionar apoyo en la venta de accesorios.
- Proporcionar capacitación eventual en cuanto a la operación

de equipos y sistemas para la correcta utilización de los accesorios.

4.7.2.5 La empresa V tiene como objetivo general proporcionar un servicio en estudios de mercado que sirva como herramienta a la alta Dirección para la planeación estratégica y la toma de decisiones.

Organizacionalmente cuenta con un Soporte Administrativo que desempeña las funciones ya mencionadas, así como con dos áreas: la de Atención a Clientes y la de Servicios.

El Area de Atención a Clientes se encarga de:

- Establecer contacto con los usuarios de servicios de mercado.
- Determinar las necesidades de información de acuerdo a los requerimientos del usuario.
- Elaborar contrato de prestación de servicios.
- Informar al Area de Servicios del contrato establecido.
- Atención general a usuarios.
- Elaborar reportes de gastos efectuados durante el proceso de promoción.

El Area de Servicios se encarga de:

- Recibir información relativa a contratación de servicios de mercado.
- Analizar los requerimientos de información del usuario.
- Establecer el programa de actividades de acuerdo a requerimientos del mercado.
- Desarrollar la investigación cubriendo principalmente los siguientes aspectos:

- a. Estrategias de ventas,
- b. Desarrollo de nuevos productos,
- c. Promoción y publicidad,
- d. Desarrollo de la competencia.
- e. Investigación de mercados.
- f. Canales de distribución.

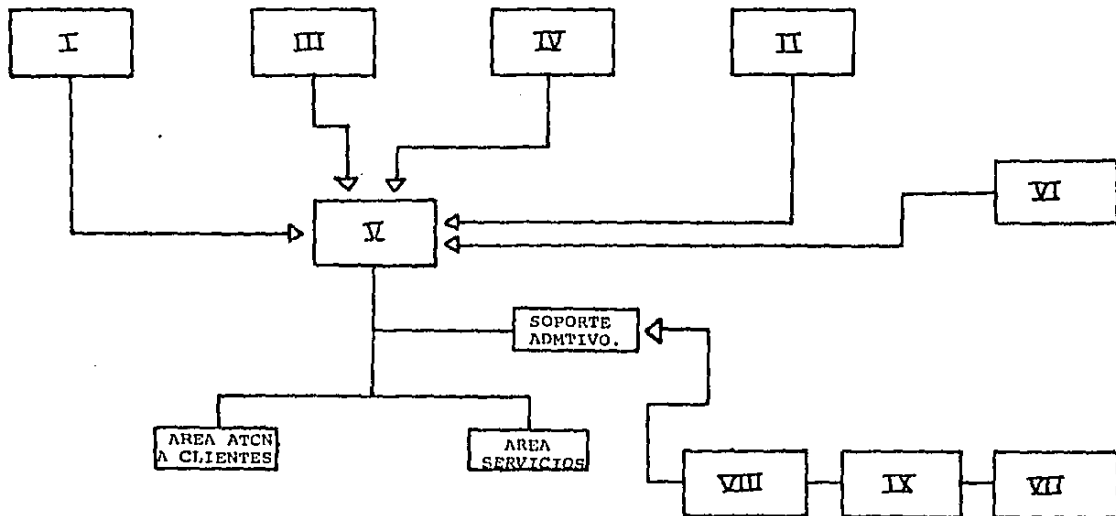
En este caso, la interrelación con las demás empresas es de la siguiente manera:

Las empresas I, II, III, IV, VII, VIII y IX:

- Solicitan estudios relativos al desarrollo de mercados reales y potenciales.
- Solicitan estudios relativos al desarrollo de la competencia.
- Solicitan todos los estudios relacionados con investigaciones de mercado.

La empresa VI deberá:

- Recibir información contable y administrativa.
- Apoyo administrativo en cuanto a:
 - a. Contabilidad de la empresa,
 - b. Personal,
 - c. Cobranzas,
 - d. Compras mayores,
 - e. Servicios generales.
- Apoyo en aspectos de control financiero.



4.7.2.5 CUADRO DE INTERRELACION DE LA EMPRESA V CON EL RESTO DEL GRUPO

CAPITULO V CONCLUSIONES.

5. CONCLUSIONES.

-Indudablemente la Organización ha existido desde los inicios de la vida en sociedad, como parte inherente a ella. Es a su vez causa y efecto de ésta, teniendo como esencia misma la necesidad humana de cooperación, que no tiene otro objetivo, sino la consecución de un fin común; con la cooperación se produce un incremento en la capacidad humana [es importante mencionar que no se trata de explotación del ser humano, sino el incremento de su capacidad, entendido éste, como el mejor aprovechamiento y desarrollo de la capacidad específica con que cuenta cada individuo], y es la misma cooperación la que permite hacer frente a los límites inexorables de la naturaleza humana.

-Innumerables son los estudios que se han elaborado al través del tiempo sobre la Organización y la mejor manera de llevarla al cabo, es decir, la metodología que lleve a obtener los mayores beneficios posibles. Pero lo cierto es que, en la actualidad, se hace necesario que esa metodología se vea plasmada de alguna manera y con extremo cuidado, a fin de que signifique ó resulte un flujo de información veraz y confiable, que reditúe en una mayor eficiencia en el desempeño de las funciones requeridas para el logro de los objetivos organizacionales, procurando que la forma textual en que sea plasmada tal metodología no limite la flexibilidad de la empresa ó minimice las oportunidades de adaptación al medio ambiente en lapsos muy cortos de tiempo.

-En nuestro país, la deficiencia de una metodología en Organización, sobre todo en la pequeña y mediana empresa representa una problemática importante que requiere de una solución a corto plazo, de tal manera que se pueda hacer frente a las necesidades de la actividad económica de nuestra nación y del contexto mundial

Al igual que las restantes etapas del Proceso Administrativo, la Organización debe observarse con estricto cuidado a fin de que se realicen las actividades necesarias para el logro de los objetivos empresariales eficientemente, sin dejar a un lado el hecho de que la organización puede contemplar acciones no prioritarias, que aunque no las realice en este momento, le brinden mayor flexibilidad, poder de adaptación y oportunidades de crecimiento y expansión. En la pequeña y mediana empresa es muy común que se preste mayor atención a etapas del Proceso Administrativo diversas a la de Organización, o bien, hacer caso omiso del total del mismo; por lo general la administración es empírica y esto se refleja en baja competitividad en el mercado, sobre todo cuando se trata de uno abierto ó de grandes dimensiones.

Por ello es necesario contar, dentro de la Dirección de estas empresas con personas capaces, que comprendan la importancia que posee la Organización y que se encuentren dispuestas a estar en constante actualización respecto a nuevas técnicas organizacionales que surjan con la evolución del estudio de la Administración, ó en los mercados a los que concurren ó pueden hacerlo, a fin de sensibilizarse a la adaptación de esas técnicas a las necesida--

des presentes y futuras de la empresa mexicana, ya que suele ser frecuente que modelos extranjeros, que prometen ser espléndidos, al ser aplicados a algún caso nacional, resultan un verdadero -- fracaso ó bien, su aplicación trae consecuencias poco óptimas, -- con respecto a lo que se esperaba. La razón de ésto radica en -- pretender hacerlos funcionar en empresas de nuestro país, sin efectuar modificación alguna; como no se busca adaptarlos a las -- necesidades propias de cada empresa nacional, lógicamente los resultados no son lo bastante satisfactorios y ésto, por ser empresas con distinta configuración de las extranjeras, ideología diferente, así como contar, muchas veces con una organización empírica de funciones, que provoca no admitir innovaciones de ninguna índole.

La mayoría de las empresas, que comprenden la importancia de la Organización, dependen de la Teoría Clásica para el diseño de su estructura organizacional por proporcionar los medios necesarios para entender los aspectos que deben considerarse para trabajar con seres humanos dentro de las organizaciones. Sin embargo, es prioritario que el Lic. en Administración de Empresas no se deje impresionar por corriente alguna, sea cual fuere, de tal manera que realice una evaluación de los costos humanos que puedan presentarse; viene al caso recordar que la estructura organizacional está en posibilidad de apoyar a los seres humanos, tanto como de anularlos, independientemente de las ventajas técnicas que puede proporcionar.

Un ejemplo de estos costos humanos es la especialización; tal --

vez, la principal desventaja de la Teoría Clásica en la Administración actual, sea que se preocupa más por el trabajo y tenga - un menor apoyo socio-psicológico; así, el exceso de especialización puede llevar a la creación de la burocracia, con todas sus fallas y costos humanos [como son la falta de motivación para la realización del trabajo, ineficiencia en el trabajo que llega a realizarse, insatisfacción en el empleo, ausentismo, entre los más notables].

-Como parte complementaria a la adaptación de modelos extranjeros a las necesidades de la empresa mexicana y la evaluación - de los costos y beneficios humanos y técnicos de los mismos, en el diseño de la estructura organizacional, en empresas de nuestro país, es imprescindible que la Dirección General lleve al cabo la Planeación Estratégica como una forma de vida, es decir, - que tenga la dedicación para actuar con base en la observación - del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente, como parte integral de ella; pues, más que una serie de procesos, estructuras ó técnicas prescritos, la Planeación Estratégica debe representar un proceso mental, ó bien, un ejercicio intelectual de la Dirección que supone una constante observación del medio ambiente en el que se encuentra su negocio. Esto debido fundamentalmente a que en la actualidad la economía mexicana sufre constantes modificaciones que afectan el desarrollo - empresarial y se hace necesario que las empresas cuenten con armas valiosas que permitan hacer frente a dichas coyunturas.

-Si bien es cierto que los individuos, dentro de la sociedad cooperan para la consecución de un fin común, aumentando con --- ello su capacidad humana, también lo es el hecho de que, dentro de las empresas, cada individuo coopera, con el desempeño de sus funciones asignadas en la etapa de Organización, al logro de los objetivos empresariales, incrementando, de esta manera, su capacidad personal, ya que él se va realizando como individuo e incrementa a la vez, la capacidad que como empresa, puede llegar a tener el grupo de individuos.

Dado lo anterior, es factible que diversas empresas unan sus esfuerzos y cooperen para así lograr un objetivo común e incrementar, al mismo tiempo su capacidad, tanto a nivel empresa, como a nivel grupo.

Así, la creación de grupos empresariales no sólo representa una opción para enfrentar el mercado nacional, sino también lo es para afrontar los retos que implica el mercado internacional, dado el proceso de integración de nuestro país al Acuerdo General Sobre Aranceles Aduaneros y Comercio, GATT.

Este tipo de agrupaciones pueden permitir básicamente a los pequeños y medianos empresarios, alcanzar escalas de producción -- competitivas a nivel nacional e internacional, tanto por el volumen como por la calidad, mediante la organización y coordinación de los bienes y servicios que las empresas que integran los grupos, producen.

Las empresas que conforman estas agrupaciones, a pesar de la es-

trecha interrelación que guarden, cada una debe estar en posibilidades de suministrar bienes y servicios de manera independiente, a los mercados que su actividad les confiere.

-Como preámbulo a la creación de un grupo empresarial y atendiendo a la necesidad de plasmar una metodología de organización que signifique un flujo de información veraz y confiable, se encuentra la elaboración de una Manual de Organización, por ser éste uno de los recursos técnicos que deben emplearse para obtener la máxima eficiencia en el trabajo asignado al personal, para el logro de los objetivos empresariales, al través de la descripción de la estructura organizacional y la configuración de funciones y responsabilidades, tanto de cada empresa como las de una con respecto a las demás, así como su papel y función dentro del grupo como un todo.

La elaboración de un Manual de Organización a nivel grupo es un antecedente para que el fenómeno de agrupación empresarial, principalmente entre pequeños y medianos industriales de nuestro país, empiece a proliferar como respuesta sensata a la situación que prevalece en la economía de nuestro país, evitando, de esta manera, la posible quiebra ó cierre de empresas con su respectiva secuela de consecuencias. Es un primer paso de este fenómeno, pues ya establecidos en un Manual de Organización los objetivos de un X grupo, sus políticas, la interrelación de empresas y sus funciones principales, así como los deberes de los puestos integrantes de cada empresa en particular, será factible despertar el interés de algunos empresarios para formar parte de alguna a-

grupación empresarial; en sí sirve inicialmente para vender la idea de unir esfuerzos para el logro de objetivos comunes.

El empleo de un Manual de Organización a nivel grupo ya constituido (que se ve clarificado y complementado por otros manuales, como el de Políticas Internas, de Procedimientos, de Análisis y Descripción de Puestos), permite que los miembros del mismo se familiaricen con la forma en que se entrelazan los puestos, el alcance de la facultad de cada individuo en la toma de decisiones y las responsabilidades que éstas conllevan. De igual manera, permite conocer la interrelación que guardan las empresas, así como los objetivos generales y políticas básicas del grupo empresarial. Así cada empresa estará consciente del papel que debe desempeñar dentro del grupo y la manera de cooperar para el incremento de las capacidades del mismo [por ejemplo, de su capacidad de obtención de utilidades; su capacidad para el allegamiento de recursos financieros; su capacidad de producción; el incremento de su grado de penetración y participación en el mercado nacional y extranjero; el grado de satisfacción en el empleo de los recursos humanos con que se cuenta, mediante el otorgamiento de remuneraciones justas y de un clima organizacional que permita el desarrollo de sus aptitudes específicas; el incremento de su poder de expansión y diversificación, de integración vertical ó horizontal, etc.]. Es importante mencionar que a la vez que se incrementan las capacidades del grupo como tal, cada empresa experimentará cambios positivos en sus capacidades individuales.

Su elaboración debe ser un proceso cuidadoso a fin de evitar en

lo posible, aquellas limitantes que puede tener un manual convencional, como resultar poco claros por extenderse sobremanera, o bien, confundir al personal, en lugar de ilustrarlo, por estar mal escritos; presentarse descripciones de trabajo demasiado detalladas, que se convierten a menudo en camisas de fuerza, que con el tiempo se pasan por alto.

De esta manera, al elaborar un Manual de Organización que sea legible, sencillo y flexible, se pueden evitar problemas como duplicidad de funciones ó conflictos de autoridad, que si bien son problemas considerables a nivel empresarial, lo son con mayor razón a nivel de grupo.

Resulta importante mencionar que el acto de organizar no se limita tan sólo al desarrollo de un Manual de Organización. La planeación y sobre todo si es estratégica, en esta etapa del Proceso Administrativo comprende la cristalización de los objetivos empresariales; el análisis de los productos, ingeniería, mercado y otros aspectos fundamentales; la estimación de los presupuestos de mano de obra que puede sostenerse y una apreciación de las habilidades y posibilidades del personal con que se cuenta. De la consideración de éstos y otros factores relacionados entre sí, se deriva el plan organizador, que comúnmente es expresado en una gráfica de organización.

De aquí se deduce que el Manual de Organización es un producto tangible del planteamiento organizativo y si a ésto se agrega una constante observación del medio ambiente en el que se encuen

tra el negocio, por parte de la Dirección, y una dedicación de la misma para actuar con base en la observación del futuro y para planear constante y sistemáticamente, como parte integral de ella, teniendo siempre en mente hacia dónde quiere situar a su empresa, entonces, el Manual de Organización será un producto intangible de la Planeación Estratégica.

-En la medida en que el Manual de Organización contenga gráficas al día y material suplementario que ayude a clarificar ciertos aspectos indicará, en muchos casos, el grado de consideración que la Dirección General ha dado a su responsabilidad básica de organizar los recursos humanos de la empresa y sus decisiones respecto a todas las personas involucradas.

Cuando no existe manual alguno, no está al corriente ó se limita únicamente a gráficas, es razonable pensar que la planeación no ha sido considerada con cuidado ó en toda su dimensión.

En contraposición a lo anterior, si la Dirección se da a la tarea de planear, para así organizar, los cambios en la organización se darán como sea necesario y en el momento adecuado, a fin de resolver los problemas administrativos que se presenten y capitalizar oportunidades que mejoren los resultados de la operación.

De esta manera, el Licenciado en Administración de Empresas debe estar capacitado para llevar al cabo la Planeación Estratégica como una forma de vida y con ello intervenir en el desarrollo empresarial eficientemente.

B I B L I O G R A F I A

BIBLIOGRAFIA

Albers, Henry H.; Principios de Organización y Dirección: Teoría Moderna de la Administración; Editorial Limusa; México, 1981; -- 751 pp.

Albert, Kenneth J., 1943; Manual de Administración Estratégica; Editorial Mc. Graw Hill; México, 1984; 449 pp.

Ansoff, H Igor; El Planteamiento Estratégico: Nueva Tendencia de la Administración; Editorial Trillas; México, 1983; 284 pp.

Brown, Warren B.; Teoría de la Organización y la Administración: Enfoque Integral; Editorial Limusa; México, 1983; 708 pp.

Dale, Ernest; Organización; Editora Técnica, S.A.; México, 1982; 362 pp.

Davis, Keith; El Comportamiento Humano en el Trabajo; Editorial Mc. Graw Hill; la. edición en español; México, 1983; 622 pp.

Fulmer, Robert M.; Administración y Organización: Introducción a la Teoría y Práctica en los Negocios Modernos; Editorial Continental; México, 1983; 327 pp.

Galvan, José E.; Tratado de Administración General; Cultura, --- Ciencia y Tecnología al Alcance de Todos; México, 1976; 591 pp.

Gibson, James L., Ivancevich, John M y Donnely, James H.; Organizaciones: Conducta, Estructura, Proceso; Editorial Interamericana; México, 1983; 587 pp.

Hall, L.; Administración de Empresas; E.D.A.F; Madrid, 1982; --- 447 pp.

Hampton, David R; Administración Contemporánea; Editorial Mc. -- Graw Hill; 2da. edición; México, 1983; 580 pp.

Hofar, Charles W.; Planeación Estratégica: Conceptos Analíticos; Editorial Norma; Bogotá, 1985; 285 pp.

Hutchinson, John G.; Organizaciones: Teoría y Conceptos Clásicos; Editorial C.E.C.S.A.; México, 1970; 214 pp.

Kast, Fremont E. ; Administración en las Organizaciones: Enfoque de Sistemas y Contingencias; Editorial Mc. Graw Hill; 1a. edición; México, 1979; 699 pp.

Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril; Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las Funciones de la Administración; Editorial Mc. Graw Hill; México, 1973; 785 pp.

Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril; Elementos de Administración Moderna; Editorial Mc. Graw Hill; México, 1982; 685 pp.

Luthans, Fred.; Introducción a la Administración: Un Enfoque de Contingencias; Editorial Mc. Graw Hill; México, 1980; 450 pp.

March, James G.; Teoría de la Organización; / Por James G. March y Herbert A. Simon; Editorial Ariel; Barcelona, 1981; 285 pp.

Mayntz, Renate; Sociología de la Organización; Editorial Alianza; Madrid, 1972; 188pp.

Michael, Stephen R.; Técnicas para el Cambio Organizacional; Editorial Mc. Graw Hill; México, 1983; 375 pp.

Ortueta, Ramón de Lucas; Organización Científica de las Empresas; Editorial Limusa; México, 1974; 667 pp.

Reyes Ponce, Agustín; Administración de Empresas, Teoría y Práctica; Ed. Limusa; México, 1968, 392 pp. (1a. y 2a. Parte)

Soldevilla García, Emilio; Teoría y Técnica de la Organización Empresarial; Editorial Hispano Europea; Barcelona, 1972; 471 pp.

Steiner, George A.; Planación Estratégica. Lo que todo Director Debe Saber; Editorial C.E.C.S.A.; México, 1987; 366 pp.

Terry, George R.; Principios de Administración; Editorial Continental; 4a. edición; México, 1985; 747 pp.

Thierauf, Robert J.; Principios y Aplicaciones de Administración;
/ Por Robert J. Thierauf, Robert C. Klekamp y Daniel W. Geeding;
Editorial Limusa; México, 1983; 751 pp.

Consultas al "Seminario de Actualización Gerencial en Herramientas Directivas" , de la Dirección General de Pagos de la Secretaría de Educación Pública, celebrado los días 11, 12 y 13 de Abril de 1986, en la ciudad de Puebla, Pue..