

11
2ej. 300602



UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA
Y ADMINISTRACION

REORGANIZACION DEL AREA DE TRANSPORTES DE UNA EMBOTELLADORA

TESIS CON
FALLA DE CRICEN

TESIS PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
FERNANDO ANTONIO LOPEZ MORALES



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 está 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

INTRODUCCION	i
HIPOTESIS	ii
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	iii
CAPITULO I. DESARROLLO Y CONCEPTO DE LAS ORGANIZACIONES	
1. ANTECEDENTES	1
2. CONCEPTO DE ORGANIZACION	4
3. CARACTERISTICAS Y ELEMENTOS QUE INTEGRAN A LAS EMPRESAS	5
3.1. CARACTERISTICAS	5
3.2. ELEMENTOS QUE INTEGRAN A LAS EMPRESAS	6
4. OBJETIVOS DE LAS EMPRESAS	9
5. CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS	11
6. CONCEPTO DE ADMINISTRACION	12
CAPITULO II. EL PROCESO ADMINISTRATIVO	
1. CRITERIOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	15
2. FUNCIONES GENERALES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	19
2.1. PLANEACION	19
2.2. ORGANIZACION	21
2.3. DIRECCION	24
2.4. CONTROL	30
3. APLICACION GENERAL DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS	35
3.1. APLICACION INDEPENDIENTEMENTE DEL TAMANO DE LA EMPRESA	35

3.2. APLICACION A TODOS LOS NIVELES DE LA ADMINISTRACION	36
3.3. APLICACION A TODAS LAS UNIDADES DE LA ORGANIZACION	36
CAPITULO III. ORGANIZACION	
1. DEFINICION DE ORGANIZACION	38
2. IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION	41
3. PRINCIPIOS DE ORGANIZACION	43
4. ORGANIZACION FORMAL E INFORMAL	
4.1. ORGANIZACION FORMAL	48
4.2. ORGANIZACION INFORMAL	51
5. MODELOS DE ORGANIZACION	
5.1. ORGANIZACION LINEAL O MILITAR	53
5.2. ORGANIZACION FUNCIONAL	57
5.3. ORGANIZACION DE LINEA Y STAFF	61
5.4. ORGANIZACION POR COMITES	63
5.5. ELECCION DEL MODELO DE ORGANIZACION	64
6. FUNCIONES DE ASESORAMIENTO	65
6.1. AUTORIDAD FUNCIONAL	67
6.2. RELACION ENTRE EL PERSONAL DE LINEA Y STAFF	70
6.3. EL POR QUE DE LOS SERVICIOS DE UN DEPARTAMENTO STAFF O DE ASESORIA	72
CAPITULO IV. DISENO ORGANIZACIONAL	73
1. EXPLICACION DEL CONCEPTO DE DISENO ORGANIZACIONAL	75

2. FACTORES BASICOS EN LA ESTRUCTURACION DE UNA ORGANIZACION	77
2.1. FUNCIONALIZACION	77
2.2. DEPARTAMENTALIZACION	81
2.3. DELEGACION DE AUTORIDAD	94
2.4. COORDINACION	98

CAPITULO V. REORGANIZACION DEL AREA DE TRANSPORTES DE UNA COMPANIA EMBOTELLADORA

INTRODUCCION	110
1. ANTECEDENTES	113
1.1. DESCRIPCION DEL PROCESO DE DISTRIBUCION Y VENTA	117
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	120
3. METODOLOGIA DEL ESTUDIO	122
3.1. DESARROLLO DEL ESTUDIO	124
4. PRESENTACION DEL ESTUDIO (DIAGNOSTICO)	141
5. PROPUESTA DE REORGANIZACION DEL AREA DE TRANSPORTES	144
5.1. MANUAL DE ORGANIZACION	147
CONCLUSIONES	163
BIBLIOGRAFIA	166

INTRODUCCION

Desde que apareció el hombre en la tierra, ha llevado a cabo infinidad de empresas, algunas pequeñas y otras sumamente grandes, laboriosas y complejas. Esto lo ha obligado a comprender la necesidad de acercarse y trabajar conjuntamente con sus semejantes para poder cumplir los objetivos de tales empresas con eficiencia.

Uno de los factores que intervienen en forma determinante en el éxito o fracaso de las empresas, es la organización administrativa con que operen éstas. Es decir, para lograr los objetivos de las empresas no basta simplemente con asociarse y trabajar conjuntamente.

En una época de crisis económica, como la que se está viviendo actualmente en México, es muy importante que las empresas, tanto del sector privado como del público, se organicen adecuadamente para poder alcanzar altos índices de productividad y aprovechar óptimamente los recursos con que cuentan con el fin de lograr los objetivos de las mismas. Y así de esta manera coadyuvar, en alguna forma, en la superación de la crisis económica y fortalecimiento del país. Entre los administradores del sector público, es muy común y frecuente que aumenten e inclusive que creen estructuras orgánicas, en algunos casos, de tamaño considerable y que no obedecen, ni responden y que no están diseñadas en función de

las necesidades y objetivos de las compañías. Por lo regular la única justificación a estas situaciones radica en el "poder", los compromisos políticos e intereses particulares o mezquinos (amigos, familiares, compadrazgos, etc).

Como consecuencia de lo anterior, se tienen empresas con problemas económicos graves, por los despilfarros y el no encauzar correctamente los recursos humanos, financieros (éstos escasos) y técnicos.

El desconocimiento que existe entre este tipo de administradores acerca de lo "qué es" y "para qué es" la administración, es lo que realmente me impulsó a desarrollar el presente estudio.

La investigación esta constituida por cinco capítulos, en los que se expone la teoría de la Organización, partiendo de los conceptos generales de la administración hasta llegar al concepto particular de Organización.

El primer capítulo, Desarrollo y Concepto de las Organizaciones, esta enfocado principalmente a exponer los conceptos básicos y generales en los que se fundamenta la administración.

En el segundo capítulo, El Proceso Administrativo, se enuncian solo algunos de los diferentes criterios que existen acerca de dicho proceso. También se mencionan las funciones generales que se desarrollan en cada una de las etapas del proceso administrativo y tiene la finalidad de ubicar a la Organización dentro del contexto de este proceso.

En el tercer capítulo denominado Organización, se estudian y

se exaltan los conceptos mas importantes de la Teoria de la Organización.

En el cuarto capítulo, Diseño Organizacional, se exponen y analizan ampliamente los factores básicos que deben considerarse para la estructuración orgánica de cualquier empresa.

Y por último en el quinto capítulo, Propuesta de Organización para la Gerencia de Transportes, se desarrolla el caso práctico realizado en una embotelladora de refrescos.

La finalidad u objetivo del presente trabajo de investigación radica en destacar, exaltar y recalcar el papel primordial e importante que juega la etapa de la Organización como uno de los factores decisivos y determinantes indudablemente para el logro de los objetivos, del éxito o fracaso, del crecimiento o estancamiento e inclusive de la quiebra y desaparición de pequeñas, medianas y grandes compañías o empresas.

HIPOTESIS

Los Directores o Gerentes de algunas empresas, grandes y pequeñas, descuidan ciertos aspectos administrativos de las áreas predominantemente técnicas, como Transportes y Producción.

Esto probablemente obedezca a que sus objetivos primarios son resolver los cuellos de botella que se presentan durante el proceso productivo y por tener unidades vehiculares, mas o menos en condiciones de ser operadas para efectuar la distribución y venta, es decir, no descuidar el mercado.

Como consecuencia de lo anterior, no existen o son poco utilizados y aplicados los manuales de organización, por considerarlos de poco apoyo para resolver los problemas de la operación. Sin embargo, una buena comprensión y aplicación de los mismos, les evitaría ciertos dolores de cabeza, ya que son documentos en los que se estipulan y asientan los objetivos integrales y específicos por área, funciones, autoridad y responsabilidad sin dejar de contemplar los aspectos técnicos y administrativos.

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

Para llevar a cabo y desarrollar el proyecto de investigación, se realizó fundamentalmente el siguiente procedimiento:

1.- Planeación del Estudio.

- a) Elaboración del anteproyecto de índice.
- b) Presentación del anteproyecto al asesor del seminario de investigación.
- c) Aprobación del anteproyecto.

2.- Integración del Marco Teórico.- Básicamente consistió en establecer el marco teórico o conceptual de los conocimientos que existen en la materia.

- a) Investigación bibliográfica: clasificación y determinación de la misma.
- b) Recopilación de la Información: Se procedió a vaciar toda la información referente al tema, en fichas o tarjetas bibliográficas y además se clasificó conforme al anteproyecto de índice con el fin de establecer una guía práctica. Esto no quiere decir que dicho índice haya sido el definitivo, ya que durante el desarrollo del proyecto, se incluyeron algunos puntos que se consideraron relevantes y que le dieron mayor soporte al marco teórico o conceptual.
- c) Elaboración del Texto: Se analizó la información recopilada, con el fin de elaborar el borrador del texto y

posteriormente capturarlo y archivarlo en el computador personal para su impresión.

3.- Caso Práctico.- Esta etapa tiene la finalidad de recopilar toda la información referente al área de estudio para analizar, diseñar, proponer e implantar la estructura orgánica de la Gerencia de Transportes para las embotelladoras de un Consorcio Industrial. Lo anterior se realizará aplicando los conceptos desarrollados y expuestos en la etapa teórica.

a) Recopilación de la Información: Las técnicas de investigación aplicadas son principalmente la entrevista, interpretación de documentos (manuales de organización y procedimientos, estados financieros, presupuestos, análisis estadísticos) y la observación directa con el fin de corroborar y ampliar la información levantada y contar así con todos los elementos posibles para poder ser mas objetivo en el análisis.

b) Análisis de la Información.

c) Elaboración de la propuesta del Diseño Organizacional de la Gerencia de Transportes.

d) Presentación de la propuesta a los Gerentes de la embotelladora para su consideración.

e) Aprobación de la propuesta.

4.- Revisión del Seminario.

a) Presentación del Proyecto al Asesor para su revisión.

- b) Análisis del estudio por parte del Asesor.
- c) Correcciones y/o modificaciones.
- d) Analisis y revision por parte del Asesor, a las correcciones y/o modificaciones.
- e) Aprobación del seminario de investigación.

CAPITULO I

DESARROLLO Y CONCEPTO DE LAS ORGANIZACIONES

1. ANTECEDENTES

Se podría afirmar que las organizaciones son tan antiguas como el hombre mismo. Las organizaciones surgen cuando el hombre tuvo y se vió en la necesidad de proveerse de alimentos; pero al sentirse y verse impotente para cazar presas grandes, como por ejemplo mamuts, acudió al compañero o compañeros para llevar a cabo dicha empresa; por lo tanto necesitó organizarse para conseguir sus propósitos.

Posteriormente, el hombre se volvió sedentario, dedicandose a la agricultura y al desarrollo de la misma, a fin de obtener los bienes necesarios para su subsistencia. Como consecuencia de ello, el hombre empezó a constituirse en pequeñas tribus, con lo cuál creó e inició un nuevo sistema de vida.

A través del tiempo, las personas se han unido a otras para alcanzar sus objetivos; primero en familias, después en tribus y posteriormente en unidades políticas mas complejas. Los antiguos construyeron pirámides, templos y naves; crearon sistemas de gobierno, agricultura, comercio y guerra. Por ejemplo, los historiadores griegos nos cuentan que se necesitaron alrededor de cien mil hombres para edificar la gran pirámide de Keops, en Egipto. La obra de arquitectura

tardó veinte años en terminarse.

En aquella época no se disponía de equipo para la construcción y mucho menos de computadoras, pero lo que si se tenía era organización. Aún cuando aquéllos "esfuerzos conjuntos" no llevaran nombres oficiales como "Corporación XYZ", la idea de organizarse estaba muy bien comprendida y definida en las civilizaciones primitivas. La literatura de aquéllos tiempos se refiere a conceptos administrativos como planificación, apoyo del personal, división de la mano de obra, control y liderazgo (1).

La administración del vasto Imperio Romano exigía que se aplicaran conceptos de organización y administración. En verdad, se ha dicho que el verdadero secreto de la grandeza de los romanos radicaba en su sentido y genio para la organización (2). Esto se debe a que los romanos aplicaban ciertos conceptos de organización para coordinar las diversas actividades del Imperio.

Si se juzgará únicamente por su duración, la Iglesia Católica Romana tendría que considerarse como la organización mas eficaz de todos los tiempos. Aún cuando su éxito es el

(1) Claude S. George Jr., The History of Management Thought-Englewood Cliffs, N. J.; Prentice-Hall, Inc. 1968.

(2) Mooney D. James., The Principles of Organization, New York; Harper and Brothers, 1939.

resultado de muchos factores, uno de ellos es indudablemente la eficacia de su organización territorial, la especialización de las actividades por función y el uso del principio de "staff" fueron partes integrales de la organización de la Iglesia primitiva.

Finalmente no es extraño descubrir que ciertos conceptos y prácticas importantes en las organizaciones modernas tienen su origen en las organizaciones militares; esto se debe a que, como la Iglesia, afrontaban problemas relacionados con la administración de grupos numerosos y geográficamente dispersos.

Al igual que la Iglesia, las organizaciones militares adoptaron muy rápidamente el concepto de "staff" como función consultiva para el personal de línea.

2. CONCEPTO DE ORGANIZACION.

En la actualidad el concepto "organización" tiene dos acepciones, que es conveniente precisar o definir, con el fin de no adquirir y evitar confusiones de tipo semántico a lo largo de este estudio.

a) Organización.- Es un grupo de personas integradas en una relación formal para alcanzar metas organizacionales o comunes que individualmente no es posible lograr.

Una empresa, un gobierno, una asociación de beneficencia, un partido político, una sociedad, una corporación, una cooperativa, etc., son organizaciones.

b) El segundo significado de organización y al cuál se hará referencia durante el desarrollo del presente estudio es el siguiente:

Organización.- Es un proceso de estructurar o arreglar las partes o elementos de la organización (3).

(3) Sisk Henry L., Administración y Gerencias de Empresas; Edit. Saber, México, 1982.

3. CARACTERISTICAS Y ELEMENTOS QUE INTEGRAN A LAS EMPRESAS.

3.1. Características.

A) Constituyen entidades relativamente permanentes.- Este atributo les permite continuar operantes aunque cambie la directiva. Debido a esta continuidad es posible predecir con mayor exactitud lo que una organización podría hacer aún cuando el personal cambiara.

B) Orientación hacia objetivos.- Las empresas están diseñadas para una finalidad y gran parte del comportamiento de las mismas y entre ellas refleja esa finalidad que se persigue.

C) La especialización.- Por lo general se requieren habilidades muy especializadas para que las empresas logren sus objetivos. Esto es aplicable eminentemente a las empresas grandes de alta tecnología y a las que poseen una gran diversidad en sus operaciones. Pero también es válido para las entidades más pequeñas y poco diversificadas. De hecho una de las razones por las que se forman las organizaciones es la de obtener provecho de la especialización.

D) Poseen estructuras.- Todas las empresas disponen de un conjunto de medios prescritos y regularizados para coordinar sus diversas actividades laborales. Esto es esencial para

que las empresas alcancen sus objetivos.

Como se verá en apartados siguientes, la estructura es de gran utilidad no sólo para especificar las relaciones entre las diferentes actividades laborales, sino también para definir las interrelaciones de autoridad. Por ello la definición de jerarquía es motivo de preocupación para los directivos de muchas empresas.

3.2. Elementos que integran a las Empresas.

Al enunciar elementos integrantes de las organizaciones se hace referencia a la organización como empresa. Y así se tiene que dichos elementos con que cuenta toda organización son: a) recursos humanos; b) recursos materiales; y c) recursos técnicos.

A) Recursos Humanos.- Son el elemento activo de la organización y que tiene la máxima dignidad. Existen ante todo obreros, o sea, aquéllos cuyo trabajo es predominantemente manual. Los empleados, aquéllos cuyo trabajo es de categoría mas intelectual y de servicio. Existen además los supervisores, cuya misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señalados.

Los técnicos, o sea las personas que, con base en un conjunto

de reglas o principios, buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc. Altos ejecutivos, o sea en aquéllos en que predomina la función sobre los técnicos (4).

B) Recursos Materiales.- Ante todo la integran los edificios y las instalaciones que en éstos se realizan para adaptarlos a la labor productiva; la maquinária y los equipos, la materia prima que ha de salir transformada en producto, productos terminados, el dinero; ya que toda empresa necesita cierto efectivo además del que se tiene disponible para pagos diarios, urgentes, etc., valores, acciones, obligaciones, etc. (5)

C) Recursos Técnicos.- Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas o éstas con aquéllas. Puede decirse que son los bienes inmateriales de la organización, es decir, los sistemas. Existen sistemas de producción, tales como fórmulas, patentes, métodos, etc.; sistemas de ventas como el autoservicio, la venta a domicilio o a crédito, etc.; sistemas de finanzas.

(4) Gómez Ceja Guillermo, Planeación y Organización de Empresas; Edit. Edicol, México 1979.

(5) Idem.

Sistemas de organización y administración, consistentes en la forma en que debe estar estructurada la empresa, es decir, su separación de funciones, su número de niveles jerárquicos, el grado de centralización o descentralización, etc. (6)

En conclusión, las empresas son organismos sociales dotadas de recursos humanos, materiales y técnicos, y que son relativamente permanentes caracterizados por el comportamiento, la especialización y la estructura, orientados todos estos recursos hacia el logro de un mismo objetivo a través de una eficiente administración.

(6) Idem

4. OBJETIVOS DE LAS EMPRESAS.

Los objetivos de las empresas son los fines o metas que se pretenden alcanzar mediante el esfuerzo colectivo y organizado.

Las empresas, ya sean del sector público o privado, persiguen objetivamente un fin inmediato que es "la producción de bienes y servicios para un mercado". En efecto, no hay ninguna empresa u organización que no se establezca para lograr este fin directo y que es la esencia de su existencia, independientemente de los fines que se pretendan alcanzar con la producción de bienes y servicios, se establece una división importante en lo que es la finalidad de una empresa privada y una pública, resultando lo siguiente:

Empresa Privada.- Busca la obtención de algún beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social.

Empresa Pública.- Busca el satisfacer alguna necesidad de carácter general o social, pudiendo obtener o no beneficios. La empresa al actuar dentro de un marco social e influir directamente en la vida del ser humano, necesita un patrón o sistema de objetivos deseables que le permita satisfacer las necesidades del medio o de la sociedad en que actúa.

Toda empresa debe perseguir objetivos, ya que el conseguirlos

incide directamente en su progreso. Por lo general se aceptan los dos siguientes objetivos:

a) Económicos.- Tendiente a lograr beneficios económicos o monetarios.

- Cumplir con los intereses de los inversionistas al retribuirlos con dividendos justos sobre la inversión colocada.

- Cubrir los pagos a acreedores por intereses sobre préstamos concedidos.

b) Sociales.- Aquéllos que contribuyen al bienestar de la sociedad o comunidad.

- Satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes y servicios de calidad y en las mejores condiciones de venta.

- Incrementar el bienestar socioeconómico de una región al consumir materias primas y servicios, y al crear fuentes de trabajo.

- Contribuir al sostenimiento de los servicios públicos mediante el pago de cargas tributarias.

5. CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS.

Entre las características para clasificar a las empresas se pueden considerar: el tamaño de las instalaciones, monto de sus capitales, la fuerza de trabajo, la importancia productiva, la participación en el mercado específico, etc.

Según y de acuerdo con algunos de los criterios citados pueden considerarse tres dimensiones(7).

a) Grande.- Máximas características en su grupo.

b) Mediana.- Organizaciones o empresas en proceso de crecimiento, habiendo superado la etapa de taller familiar o artesanal.

c) Pequeña.- Iniciativa modesta en magnitud y capacidades, principalmente de tipo familiar o mínimo en recursos.

(7) Fernández Arena José Antonio, El Proceso Administrativo;
Edit. Diana, México 1977.

6. CONCEPTO DE ADMINISTRACION.

Etimología:

Ad - hacía

minister - vocablo compuesto de minus y ter

minus - comparativo de inferioridad

ter - sufijo que sirve como término de comparación.

La etimología nos da la idea de que la administración se refiere a alguna función que se desarrolla bajo el mando de otro.

A continuación enuncio algunas definiciones de administración de autores y estudiosos importantes dentro de ésta disciplina.

- E. Brech.-Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de un empresa para lograr un propósito dado.

- J. D. Mooney.- Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demas con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana.

- Petersen y Plowman.- Una técnica por medio de la cuál se determinan, clasifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular.

- Koontz y O'Donnell.- La dirección de un organismo social y

su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

- Terry.- Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno.

- F. Tannenbaun.- El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa.

- Henry Fayol.- Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

- Broom-Longenecker.- La administración consiste en todas las actividades que se emprenden para conseguir que se haga un trabajo mediante los esfuerzos de otros.

- Agustín Reyes Ponce.- Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

- Fernández Arena.- Es la ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de mecanismos de operación y a través del esfuerzo humano.

Analizando todas las definiciones anteriores, se puede determinar que contemplan o consideran tres aspectos

básicos:

1. Eficiencia y aprovechamiento óptimo de los recursos.
2. Dirección.
3. Objetivos.

Por lo tanto, podría definir a la "administración" como:

La técnica de aprovechar óptimamente los recursos humanos, materiales y técnicos para alcanzar los objetivos de la organización a través de la planeación, organización, dirección y control.

CAPITULO II

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

1. CRITERIOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

La administración de toda empresa involucra una serie de actividades que deben desarrollarse eficientemente a fin de asegurar la consecución y logro de los objetivos de la misma. El proceso de administrar consiste en el desempeño de ciertas funciones esenciales.

A través del desarrollo de la administración han existido diversos criterios en cuanto a los elementos que integran al proceso administrativo. Sin embargo, de una u otra forma coinciden y no dejan de considerar ciertos aspectos claves y comunes.

El proceso administrativo es un conjunto de etapas continuas e inseparables, en las que cada una de ellas se encuentra sumamente interrelacionadas con las demás, es decir, que no necesariamente se tiene que cumplir una etapa primeramente para poder pasar a la inmediata siguiente.

En el apartado siguiente, se presentan algunos de los criterios de diversos autores de la administración y se segmenta por etapas el proceso administrativo con el fin de facilitar su estudio y comprensión.

a) División Tripartita.- La American Management Association, considera que en la administración, sólo existen dos elementos: Planeación y Control. Pero, este último lo divide en Organización y Supervisión, por lo que en realidad propone una división tripartita.

Planeación

Organización

Control

Supervisión

b) División en Cuatro Elementos.- Esta es una de las más generalizadas, la cuál está compuesta de la siguiente manera:

Planeación

Organización

Ejecución

Control

c) División en Cinco Elementos.- Koontz y O'Donnell, proponen una división con los siguientes elementos:

Planeación

Organización

Integración

Dirección

Control

d) División en Seis Elementos.- Esta división del proceso administrativo es propuesta por Agustín Reyes Ponce.

Previsión
 Planeación
 Organización
 Integración
 Dirección
 Control

e) Urwick.- Al igual que Reyes Ponce, considera los mismos elementos en el proceso administrativo, pero los agrupa en dos etapas, que él denomina Mecánica y Dinámica. Además, cada uno de los elementos componentes responde a cierta interrogante, clasificándolos de la siguiente manera:

ETAPA	ELEMENTO	INTERROGANTE
Mecánica	Previsión	Qué puede hacerse ?
	Planeación	Qué va hacerse ?
	Organización	Cómo se va hacer ?
Dinámica	Integración	Con qué se va hacer ?
	Dirección	Ver que se haga
	Control	Cómo se ha realizado ?

Una vez expuestos los diferentes criterios respecto a la

clasificación del proceso administrativo, en lo personal me adhiero al criterio mas generalizado de la segmentación en cuatro elementos:

- a) Planeación
- b) Organización
- c) Dirección
- d) Control

2. FUNCIONES GENERALES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Seria conveniente, que no tan sólo los ejecutivos de las grandes empresas, sino también los dueños y propietarios y gerentes de las pequeñas organizaciones, entiendan y comprendan las funciones generales de la administración.

2.1. Planeación.- Primera función general administrativa que se considera y contempla asuntos tales como:

- Determinación de los objetivos de las empresas.
- Formulación de políticas, programas y procedimientos, diseñados para alcanzar los objetivos de la organización.
- Designación de estándares de desempeño y costo y su incorporación a un presupuesto. Esto sirve como un plan de operaciones durante el período presupuestado.
- Planeación a largo plazo, el cual gobernará el desarrollo de la línea de productos, servicios y proceso de la organización. Inclusive las decisiones diarias de los supervisores en los planes de trabajo caen en esta area de funciones.

La planeación es una decisión por anticipado con relación al futuro curso de acción y a la sistematización de éste. Esto es responsabilidad del gerente más que del trabajador.

Esta necesidad de una efectiva planeación y toma de decisiones por parte de la administración es independiente

del tamaño de la organización y del tipo de empresa. Esto se requiere por igual de los gerentes de pequeñas y grandes empresas.

En la planeación administrativa están involucrados ciertos pasos de procedimientos. Por supuesto, hasta determinado grado éstos pasos son aplicables a toda solución de problemas y tomas de decisiones, pero son aplicables en especial, a la formación de los planes para el negocio. Estos pasos son como sigue:

- 1.- Determinación de los asuntos involucrados y de las necesidades de la empresa.
- 2.- Acopio y análisis de todos los datos pertinentes hasta donde lo permitan las presiones de tiempo, costo y de otra índole.
- 3.- Consideración de los hechos por el gerente, incluyendo el impacto de los impuestos sobre posibles alternativas de solución.
- 4.- Decisión tentativa entre las soluciones posibles.
- 5.- Prueba de lo correcto de la decisión, por prueba y error, con modificaciones hacia una decisión final totalmente satisfactoria para la administración.
- 6.- Anuncio, respecto a la fecha en que vaya entrar en vigor la decisión, finalmente que se haya tomado.

2.2. Organización.- La organización se refiere a la asignación de funciones y trabajos a los componentes de la empresa y a los empleados individuales. Incluye la delegación de autoridad a los gerentes, subordinados y empleados operativos, de manera que puedan cumplir adecuadamente con sus obligaciones. En ésta forma la obligación, establece el patrón de las relaciones observadas por todos los miembros de la organización. La organización culmina con una formal declaración de la estructura de la empresa. por lo general, esto toma la forma de organigrama que muestra todos los niveles y posiciones administrativas. Algunas empresas también preparan un manual organizacional de apoyo para mostrar las funciones detalladas asignadas a cada ejecutivo y a cada supervisor del grupo administrativo.

Para el típico negocio o empresa pequeña, el grupo administrativo puede, y es probable que así sea, consistir en muy pocas personas. Crecerá a medida que el pequeño comercio progrese.

El estudio de la estructura de organización sirve para aclarar los arreglos organizacionales que de otra forma podrían ser nebulosos en las mentes de los empleados.

Sea o no que la estructura sea muy reducida para ponerla gráficamente, es conveniente que las relaciones entre los miembros de la organización sean concebidas lógicamente y que

todos los integrantes las entiendan bien. Por supuesto, en una empresa muy pequeña ésto se puede lograr en forma satisfactoria sin necesidad de un manual o gráfica.

El objetivo en la organización es formar un grupo de trabajo que pueda funcionar eficiente y provechosamente. Para lograr ésto, se deben estipular con claridad los canales de comunicación hacia arriba o hacia abajo y los canales de flujo de autoridad, y deberá obtenerse un grupo de trabajo equilibrado. Una organización comercial es un grupo de personas que deben trabajar juntas para alcanzar objetivos comunes. En consecuencia, la selección y desarrollo de personal, es de mucha importancia. Es el recurso humano que se encuentra en ella, lo que hace que una empresa comercial tenga éxito o fracaso. Deberán usarse las mejores técnicas de selección y desarrollo para obtener un grupo de trabajo que funcione con efectividad.

El desarrollo de personal suele ser un aspecto que se descuida con frecuencia del programa de personal en las empresas. Muchas empresas grandes tienen programas formales para el desarrollo de ejecutivos y para el entrenamiento de personal, tales programas beneficiarán al pequeño negocio como lo hacen a las grandes compañías. Para muchos empresarios en pequeño, los programas formales son altamente costosos e imprácticos. El entrenamiento de personal está

dirigido a proporcionar un mejor desempeño del trabajo, menos accidentes, mejor comprensión de las políticas, prácticas y productos de la empresa, y empleados capaces de ser promovidos a puestos de supervisión. El desarrollo ejecutivo está dirigido:

- a) Mejorar la supervisión y desempeño en la dirección en cada uno de los poseedores de un puesto administrativo.
- b) Desarrollar su potencial, de manera que pueda relevar a quién ocupe el puesto inmediato superior de obligaciones y responsabilidades más importantes.
- c) Transformar al especialista en administración en un ejecutivo completo.
- d) Proporcionar la sucesión administrativa mediante la creación de una reserva de reemplazos ya entrenados para el día en que un ejecutivo superior cambie de puesto, se retire, fallezca o sea promovido.

De éstos objetivos de desarrollo de ejecutivos, la previsión para la sucesión administrativa es la más difícil en una empresa pequeña, debido a que el propietario operador es la alta gerencia, es comprador de mercancía, almacenista, archivista, contador, gerente de personal, etc. En pocas palabras él es la organización.

2.3. Dirección.- La dirección consiste de las actividades siguientes:

- a) Impartir órdenes.
- b) Supervisión.
- c) Liderazgo.
- d) Motivación.
- e) Comunicación.

a) Impartir órdenes.- Las órdenes pueden darse personalmente o por escrito. Las órdenes por escrito pueden asumir la forma de avisos fijados en los tableros de la empresa y pueden consistir en normas, políticas, reglas para la fábrica, presupuestos y procedimientos, estándares de operación. Pueden ser dirigidos a una sola persona específica o a un grupo de personas.

Pueden ser dadas en una forma autoritaria o darla en forma de sugerencias o preguntas.

b) Supervisión.- Es la actividad administrativa relacionada con el entrenamiento y disciplina de la fuerza de trabajo. Incluye las comprobaciones requeridas para asegurar la rápida y adecuada ejecución de todas las órdenes dadas, y en la misma forma constituye parte de la función requerida para todos los miembros del grupo administrativo, desde el

principal ejecutivo hasta el capataz y los jefes de cuadrilla. En la empresa pequeña, es una actividad que se requiere del propietario gerente y de cada uno de sus ayudantes que estén por arriba del nivel obrero.

c) Liderazgo.- Es la habilidad para influir e inspirar a otros para que rindan su máximo esfuerzo y cooperación de buena gana y voluntariamente, para lograr los objetivos del grupo. Obviamente, es esencial para que se haga el trabajo por medio de otros, lo cual es tarea del gerente. El jefe puede encontrar útiles ciertas técnicas para lograr que el personal haga su trabajo mejor. Entre ellas se tienen las siguientes:

- Saber escuchar bien y comunicarse en forma fácil y precisa.
- Ser siempre considerado con otras personas.
- Usar sugerencias o solicitudes que hagan saber los deseos de uno y estar seguro al decir las razones del por qué.
- Criticar y reprender en privado, pero alabar cuando deba de alabarse, prontamente y en público.

- Estudiar a los subordinados para descubrir el más efectivo tipo de motivación para cada uno.

- Hacer participar a los subordinados en planes y programas, antes de tomar decisiones y hacer compromisos, y solicitar sus sugerencias y ayuda, dándoles crédito por las aportaciones recibidas.

- Formar la habilidad y juicio de los subordinados mediante un programa de desarrollo para la toma de decisiones independientes.

- Esperar y tolerar ciertas fricciones.

- Admitir prontamente las propias equivocaciones.

- Delegar funciones efectivamente a los subordinados.

d) Motivación.- El jefe procurará crear un buen clima de trabajo. El buen ambiente produce lealtad, trabajo eficiente de grupo y buenas relaciones interpersonales. Proporcionar unas buenas condiciones de trabajo e instalaciones adecuadas para el empleado, es dar el primer paso en la creación de un buen clima de trabajo. También es necesario un salario

adecuado, un trato justo, pronta atención de quejas y buenas oportunidades para progresar.

El interés personal por cada uno de los trabajadores sinceramente y demostrado por parte del gerente ayudará mucho. La adaptación de los hombres a los puestos, y a la creación de grupos de trabajo que congenien, también contribuyen al buen clima de trabajo. Cuando se ha logrado un buen ambiente de trabajo, se obtendrá lealtad, sentido de seguridad y trabajo de grupo eficiente.

La creación de un buen clima de trabajo es un subproducto natural de una buena dirección. Pero también contribuye a estimular para un mejor desempeño en el trabajo. La actuación para el desarrollo del trabajo nunca es una tarea que concluya; el motivar a los seguidores a un desempeño máximo, es un problema administrativo continuo. Conviene tener presente que la mayoría de las personas responden a un reto claro y que todos sienten orgullo por los logros.

Existe cierto número de factores de motivación, los cuáles pueden usarse para aumentar la respuesta favorable de los empleados. Entre estos se encuentran la lealtad, el espíritu de competencia, trabajo y seguridad en la edad avanzada, seguridad en el trabajo, juego limpio, trato equitativo, oportunidades de entrenamiento y de promoción, buenas máquinas para trabajar, y solo el mínimo de acción

disciplinaria. La motivación por el miedo proporciona un desempeño mínimo y una obediencia forzada que no es conveniente.

Se pueden utilizar concursos y recompensas para crear una rivalidad saludable orientada al mejor logro de los objetivos; también puede usarse la competencia contra otras organizaciones, en un esfuerzo por provocar un desempeño óptimo. La lealtad a la organización, al superior inmediato, facilitará la tarea de motivación. La lealtad no se gana por la antigüedad de un individuo, sino que se origina de un trato justo, de un salario satisfactorio, de proporcionar oportunidades para progresar en la organización y por el reconocimiento adecuado de un buen trabajo y de ideas útiles. La verdadera lealtad también depende del orgullo en el trabajo de uno y del producto o servicio de la compañía y en un sentido personal de pertenencia -de ser "del grupo"-. Tal es la génesis de un grupo de trabajo eficiente y leal.

e) Comunicación.- La comunicación con los trabajadores es el aspecto final para una buena dirección o desarrollo efectivo del trabajo. Depende de los canales de comunicación formalmente establecidos, hacia arriba y hacia abajo de la cadena de comunicación; depende de admitir que existan las

vías clandestinas de comunicación y, posiblemente, hacer uso de ellas para diseminar hechos. Depende, más que todo, de la transmisión rápida de todos los hechos pertinentes que puedan ser revelados y de saber escuchar bien al subordinado que tiene un resentimiento o una sugestión. Los gerentes se comunican verbalmente, por escrito, por silencios oportunos, extendiendo o reteniendo los símbolos de estatus de sus subordinados.

2.4. Control.- En administración, "controles" significa mediciones. O, de manera más amplia, controlar significa el proceso de reunir, retroalimentar información acerca del desempeño, de manera que quiénes toman decisiones puedan comparar los resultados reales con los planeados y decir que hacer en cualquier discrepancia o problema.

Planear, controlar y decidir son actividades interrelacionadas. La planeación fija las metas y las acciones necesarias para lograrlas. Proporciona también estándares expresos o implícitos para comparar el desempeño real. El control empieza con la estructura de expectativas que proporciona los estándares. Desde éste punto el control consiste en una serie de etapas que tienden ayudar a asegurar que el desempeño real se ajuste al desempeño esperado. La decisión comienza con la información generada por los controles.

Pero antes de considerar el proceso de control en detalle, es prudente recordar las actividades de planeación que preceden. Se pueden resumir como sigue:

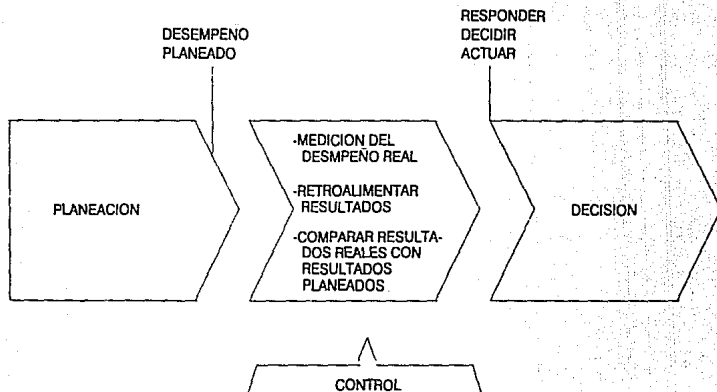
- Desarrollo de estrategias generales.
- Definición de metas u objetivos básicos.
- Desarrollo de planes operativos específicos, por ejemplo, programas, presupuestos y procedimientos.

La planeación empieza a traslaparse con el control, cuando

las política y procedimientos funcionan como reglas y reglamentos que gobiernan la conducta. Pero, en su utilización administrativa, el control comienza con el proceso de medir el desempeño para ver si se ajusta a los estándares establecidos por el proceso de planeación, surge cuando alguien, observa si se está cumpliendo la regla. La figura 2.1 muestra el proceso de control como se ha descrito, incluyendo las fases relacionadas de planeación y decisión. Las etapas básicas del proceso de control son las siguientes:

- a) Medición del desempeño.
- b) Retroalimentación de los resultados.
- c) Comparación de resultados reales contra resultados planeados.

FIG. 2.1 EL PROCESO DE CONTROL



a) Medición del desempeño.- Diseñar un sistema de control requiere considerar qué, cómo y cuándo medir. Las metas indican las áreas en las que se deben utilizar los controles para concentrar la atención del administrador. Algunas situaciones requieren de controles de alto avance que se apliquen a la aceptabilidad de todos los artículos, otras situaciones permiten el muestreo. Algunas situaciones permiten mediciones tempranas que facilitan datos para decidir si cambiar o no algo, antes de que se termine la ejecución. Otros hacen que la medición sea posible o conveniente sólo después de que se ha terminado de actuar.

b) Retroalimentación de los resultados.- Administrar un sistema de control requiere también decidir a quién se debe proporcionar la retroalimentación, con que rapidéz, con qué frecuencia y quién debe proporcionarla. Los patrones generales proporcionados por las respuestas a estas preguntas pueden orientar al sistema hacia un autocontrol o hacia un control de los supervisores y los especialistas de staff. En conclusión se puede determinar que el control implica el establecimiento de estándares y la valuación de resultados de las actividades, seguida por una pronta acción correctiva de parte de la administración, cuando así se requiera. La evaluación de los resultados de las operaciones implica la

evaluación del desempeño administrativo, auditorias de políticas y relaciones con los empleados, revisión de costos y de los reportes de control de desempeño y el análisis de las transacciones financieras.

Se requiere control en las áreas de ventas, costos, producción, calidad, personal, entre otras. La piedra angular del control es el presupuesto en el cuál están contemplados los costos y las normas de desempeño, pueden no estar formalmente determinados, también es probable que el presupuesto no este hecho por escrito. Sin embargo, el empresario eficiente tendra en mente cuáles deberan ser los costos y el desempeño. Su ejecución adecuada es tan importante en una empresa pequeña como en una grande.

3. APLICACION GENERAL DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.

3.1. Aplicación independientemente del tamaño de la empresa.

Las funciones de la administración antes descritas son las mismas para todas las empresas, ya que la administración es universal, sin importar el tamaño de éstas. La planeación en las pequeñas empresas es igual de necesaria y, cuando se hace bien es tan efectiva como la hecha por los ejecutivos de una gran empresa.

El control es igualmente esencial y las herramientas de control están tan disponibles para los empresarios en pequeño como para las grandes empresas. Se requiere la supervisión de los subordinados en toda organización, cualquiera que sea su tamaño. La importancia de construir y dotar de todos los recursos a la organización es también independiente del tamaño de la empresa, aún cuando a los problemas a los que se enfrentan varían en tanto naturaleza y ámbito. La dirección y las ideas creativas también son vitales en toda empresa, como lo son también la convivencia y lealtad dentro de la fuerza de trabajo.

En realidad ninguna función administrativa general varía mucho en utilidad e importancia a causa del tamaño de la empresa.

3.2. Aplicación a todos los niveles de la Administración.

Las funciones generales administrativas se ejecutan en forma similar en todos los niveles de la administración en el nivel alto, en el medio y en el nivel de supervisión. La alta gerencia, por ejemplo, debe planear las operaciones generales de la organización, en tanto que el supervisor de primera línea planea el trabajo de sus subordinados. Como es natural, la complejidad de la planeación, del control, de la delegación y similares disminuyen al descender en los niveles administrativos de la empresa.

3.3. Aplicación a todas las Unidades de la Organización.

Las funciones generales administrativas se aplican a todas las divisiones o unidades organizacionales de una empresa. Para la empresa industrial, las principales unidades organizacionales podrían ser las siguientes:

- Producción
- Compras
- Ventas
- Finanzas y Contabilidad
- Administración de Personal.
- Servicios Generales

- Relaciones Públicas
- Servicios Legales
- Ingeniería e Investigación

En la organización administrativa de una pequeña empresa manufacturera, son posibles varias combinaciones, tales como la subordinación de compras a producción. Tales combinaciones deben cortarse a la medida de las necesidades de cada empresa. En la pequeña organización para menudeo, la producción y la ingeniería se encuentran como divisiones organizacionales, en tanto que compras y ventas casi siempre están combinadas. En las plantas y tiendas muy pequeñas, como en la mayoría de las empresas de servicio y de oficinas profesionales, las subdivisiones organizacionales sencillamente no existen. En un caso así, la administración tiene un carácter de un solo hombre o de sociedad, con uno o dos individuos manejando todas las áreas de la administración.

Sea que la pequeña empresa tenga o no divisiones y subdivisiones organizacionales formales, las actividades administrativas expuestas, existen en toda corporación o empresa, sea grandes o pequeña. Toda empresa requiere la toma de decisiones y la planeación a largo plazo, junto con el desempeño regular de todas las demás funciones administrativas.

CAPITULO III

ORGANIZACION

1. DEFINICION DE ORGANIZACION.

La palabra organización es de origen griego, la raíz es organon cuyo significado es instrumento.

Con objeto de tener una concepción más amplia y clara de lo que es la organización en la administración, enunciare a continuación algunas definiciones de autores importantes:

Terry.- La organización es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.

Sheldon.- Es el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deben efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las funciones o labores que así se ejecuten, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles.

Petersen y Plowman.- Es un método de distribución de la autoridad y responsabilidad, y sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre los grupos.

Dale E. .- La comunicación es un proceso de: 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 desempeñados por una persona; y 3) suministrar los medios para la coordinación, de modo que no se desperdicien esfuerzos y los miembros de la organización no interfieran unos con otros.

Reyes Ponce.- Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Una vez expuestas y analizadas cada una de las definiciones, podemos determinar que en esencia son muy similares y que son la médula del proceso de organización. Dicha esencia la podemos plantear en forma de preguntas:

- a) Cuáles son las funciones que se desempeñan o desempeñarían ?
- b) Quién es o será el responsable de cada una de las

actividades necesarias ?

c) Quién reporta o reportara a quién ?

d) Qué tanta autoridad tiene o debe darse a cada uno de los puestos existentes o creados ?

A manera de definición puedo emitir, que la organización es el proceso de: 1) determinar y separar (guardando cierta relación entre ellas) las actividades que llevaran a la consecución de los objetivos en una forma eficiente, además de asignar la autoridad y responsabilidad necesarias para desarrollar cada una de las actividades en forma óptima.

2. IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION.

Conforme las organizaciones crecen, éstas implican actividades más diversas, es decir, su estructura crece vertical y horizontalmente, se hace necesario dividir las principales funciones en responsabilidades departamentales. Esto es de mucha importancia para el empresario ya que dicho crecimiento impacta en el número de unidades de organización que tienen que ser coordinadas, afecta la comunicación entre ellas, da origen a relaciones más complicadas e influye en los costos. El crecimiento vertical de la estructura de una organización es consecuencia de la delegación de la autoridad hacia los niveles inferiores.

Dividir las funciones de la organización en responsabilidades departamentales, contribuye potencialmente a una administración efectiva de diversas maneras: puede clarificar la responsabilidad y autoridad al especificar quién efectúa qué trabajo y quién reporta a quién; puede facilitar la comunicación y el control al agrupar a las personas con responsabilidades de trabajo relacionadas; puede aumentar la probabilidad de que las decisiones se tomen donde se encuentra la información y la habilidad.

Por el contrario, la ausencia de una expresión clara de las funciones y responsabilidades del personal de la

organización, motivará fricciones, frustraciones y falta de trabajo en equipo. Cualquier titular de departamento debe tener un concepto claro de sus responsabilidades y de sus relaciones con otros si desea obtener un desempeño efectivo. Más aún, las probabilidades de fricciones organizacionales aumenta a medida que la estructura crece. Puede haber una parálisis en la toma de decisiones como resultado de la falta de una autoridad claramente definida. En consecuencia es imperativo que el empresario, el directivo o el hombre de negocios establezca adecuadamente una organización para disminuir las oportunidades de que existan fricciones organizacionales y para maximizar el trabajo de equipo.

3. PRINCIPIOS DE ORGANIZACION.

Henry Fayol formuló catorce principios que son los que a continuación se enuncian:

1) División del Trabajo.- La división del trabajo es una ley de la naturaleza. Es decir, cada hombre tiene o puede desarrollar habilidades especiales.

Dentro de cierto límite, la reducción en el número de tareas que un trabajador desempeña o el número de responsabilidades que un administrador tiene, puede incrementar la habilidad y mejorar el desempeño.

2) Autoridad y responsabilidad.- La autoridad es la facultad para dar órdenes y de hacer que se pongan en práctica con recompensas o castigos. La responsabilidad es inseparable de la autoridad y consecuencia de su ejercicio. La responsabilidad se refiere a los resultados. Ambas cosas deben estar equilibradas, ninguna debe exceder o ser menos que la otra.

3) Disciplina.- La disciplina es la condición de cumplimiento y compromisos que se derivan de los convenios y acuerdos entre los empleados y los administradores. La disciplina es

el resultado, fundamentalmente, de la habilidad de liderazgo. Depende de que los buenos supervisores clasifiquen y conserven lineamientos en todos los niveles y se basa en acuerdos justos respecto al trabajo.

4) Unidad de Mando.- Cada empleado debe recibir órdenes de un sólo supervisor. Si se rompe esta regla, la autoridad se debilitaría.

5) Unidad de Dirección.- Un administrador y un plan para cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo son necesarios para coordinar, unificar y concentrar la acción.

6) Subordinación del interés individual al interés común.- En cualquier actividad, los intereses de un sólo miembro o de algunos de los miembros del grupo no deben tener primacía sobre los intereses del trabajo en conjunto. Dicho de otra forma, la ignorancia, ambición, egoísmo, pereza, debilidad y las demás pasiones humanas tienden a provocar una conducta que sirve a los intereses propios y no a los intereses de la organización en el trabajo. Es necesario que los administradores encuentren maneras de reconciliar éstos intereses, dando un buen ejemplo y efectuando una supervisión firme y equitativa.

7) Remuneración del Personal.- A todos los miembros de la organización debe dárseles una recompensa justa por el trabajo realizado. Pueden ser apropiados diversos métodos de pago, pero la cantidad debe reflejar las condiciones económicas y debe ser administrada para recompensar los esfuerzos bien dirigidos.

8) Centralización.- Al igual que la división del trabajo, la centralización es uno de los principios naturales que también se da en la organización.

Como cualquier agrupación, las organizaciones deben ser dirigidas y coordinadas desde un sistema nervioso central. Pero la cantidad de centralización o descentralización apropiada depende de cada situación. La meta es lograr el grado de centralización que permita el mejor uso de las habilidades de los empleados.

9) Jerarquía (Línea de Autoridad).- La jerarquía es la cadena de mando que se extiende descendentemente, que va desde el más alto ejecutivo hasta los niveles más bajos. La adhesión a la cadena de mando ayuda a poner en práctica la unidad de dirección, pero en ocasiones la cadena es demasiado prolongada y se pueden obtener mejores comunicaciones y decisiones por medio de dos o más jefes de departamento que

resuelvan los problemas en forma directa, en vez de canalizarlos a los niveles superiores de la cadena hasta que se llegue a un superior común.

10) Orden.- El orden de un organismo exige un lugar para cada persona y cada persona en su lugar. Tanto el equipo como las personas deben ser bien escogidas, perfectamente ubicadas y estar bien organizadas de manera que la organización opere con estabilidad.

11) Equidad.- Los empleados pondrán todo su empeño, entusiasmo y buena voluntad en trabajar bien y a ser leales si son tratados con amabilidad y justicia.

12) Estabilidad.- Una empresa necesita empleados que duren en ella. Los cambios en las asignaciones de los empleados serán necesarios, pero si ocurren con frecuencia pueden perjudicar la motivación y la eficiencia. Además, éstos empleados le ayudan a lograr estabilidad en la organización.

13) Iniciativa.- Pensar un plan y llevarlo a cabo con éxito puede ser profundamente satisfactorio. Los administradores deben reconocer y alentar a los empleados a hacer esto en la medida que sea posible.

14) **Espíritu de Equipo.**- Una fuente de poder es la armonía y la unidad en la organización. Motivo por el cual la organización moderna trata de llevar a todos los miembros de la organización a que se consideren como un grupo, por lo que es recomendable promover trabajo en equipo.

4. ORGANIZACION FORMAL E INFORMAL.

4.1. Organización Formal.- Es un mecanismo o estructura que permite a los miembros de la organización laborar conjunta y armónicamente en forma eficiente.

Cabe mencionar y destacar que cuando todos los esfuerzos son conjuntados y organizados se lograra la eficiencia máxima, es decir, es necesaria la organización cuando dos o más personas trabajan conjuntamente.

Cada miembro dentro de la organización formal podrá participar mas eficientemente con su trabajo para el logro de los objetivos, si se conoce específicamente cual es el trabajo que desempeñará, quién lo ayudara, a quién deberá reportar y qué elementos pertenecen a su equipo o grupo de trabajo.

Para Henry Fayol la organización formal es: organizar una empresa es proveerla de todo lo que es útil para su funcionamiento, materias, herramientas, capital y personal.

De igual manera Mooney y Reinsey, nos dice que: organización en el sentido formal significa orden y su corolario, un procedimiento ordenado y organizado.

Al respecto Koontz y O'Donnell nos dicen: la organización se considera como un establecimiento de relaciones de autoridad con medidas encaminadas a lograr una coordinación

estructural, tanto vertical como horizontal, entre los cargos a quienes se han designado tareas especializadas para la consecución de los objetivos de las empresas. Así pues, consiste en las relaciones estructurales por medio de las cuales la empresa llega a tener la cohesión y el armazón en el que se coordina el esfuerzo individual.

La organización formal tiene como propósitos los siguientes:

- Permitir al administrador la consecución de los objetivos primordiales de la empresa en la forma más eficiente y con el mínimo de esfuerzo, a través de un grupo de trabajo y con una fuerza dirigida.

- Eliminar duplicidad de trabajo.

- Asignar a cada miembro de la organización, una responsabilidad y una autoridad para la ejecución eficiente de sus tareas o actividades, y que cada persona dentro de la organización formal, sepa de quién depende y quiénes dependen de él.

- Una buena organización permite el establecimiento de canales de comunicación adecuados para que las políticas y objetivos establecidos se logren más eficientemente hasta en los niveles más bajos de la organización.

En resumen, la organización formal es aquél elemento de la administración cuyo objetivo es el definir y agrupar las actividades y funciones a llevarse a cabo dentro de la

empresa, así como asignar la responsabilidad y delegar la autoridad adecuada a todos los miembros que la integran, además de establecer para ello la cadena de mando y los más idóneos canales de comunicación.

4.2. Organización Informal.- Las organizaciones informales podrían conceptuarse como redes de alianza, esferas de influencia, etc., que existen aunque no se hayan tomado en cuenta en la organización formal. (8)

La existencia de las organizaciones informales no depende en absoluto del tamaño de la organización, es decir, estas se dan tanto en las grandes organizaciones como en las pequeñas. Como en todas las empresas, las organizaciones informales tienen sus propias reglas y tradiciones, pero nunca se consignan y consignarán por escrito, pero que, no obstante, se cumplen habitualmente.

Aún cuando tales relaciones informales no forman parte de la organización formal, deben ser comprendidas y evaluadas por el empresario respecto a su impacto sobre el funcionamiento de la organización total. A través de amistades y asociaciones creadas en el trabajo y en cualquier otra parte, los empleados están afectados hasta cierto grado por uno y otro, así como por la organización formal.

Es posible que se presente un líder innato que intente

(8) Gómez Ceja Guillermo. Planeación y Organización de Empresas; Edit. Edicol, México 1979.

influir en el comportamiento del empleado o empleados, contrario a los deseos de la administración. En la mayoría de los casos, la administración formal se debilitaría notablemente si se permitiera que esto sucediera o aconteciera. En un caso así, sería necesario despedir a un empleado de estas características. Otra posibilidad sería usar el líder en alguna forma para complementar las actividades de la administración. En todos los casos en los que se encuentren implicadas camarillas o palomillas, existe la imperiosa necesidad de revisar cuidadosamente la organización formal para descubrir la causa de las actitudes negativas.

5. MODELOS DE ORGANIZACION.

Estudiar y analizar los diferentes modelos de organización, nos ayudará a definir la estructura más adecuada para el logro de los objetivos de cualquier empresa u organización. Los modelos de organización son los medios técnicos por los que se realizan la organización, es decir, son las diversas combinaciones establecidas de la división de funciones y de la utilidad dentro de la estructura orgánica. Se expresan en los organigramas y se complementan con los instructivos y manuales de organización.

5.1. Organización Líneal o Militar.- Es la que concentra la autoridad en una sola persona, ya sea propietario, gerente o director. (Fig. 3.1.)

De este modo el jefe proyecta y distribuye el trabajo y los subalternos deben desarrollarlo siguiendo estrictamente las instrucciones dadas.

El modelo líneal o militar procede en instituciones particularmente como el ejército o centros de trabajo, donde el propietario o el jefe están dotados de facultades excepcionales y pueden centralizar el mando absoluto. Las empresas muy pequeñas utilizan esta forma de organización. El modelo de organización líneal es: también, aquél en que toda

persona que trabaja para la organización tiene un superior a quien recurrir para recibir instrucciones y órdenes y ante el cual es responsable. Por lo tanto, existe una cadena de mando fija. Todos los empleados están directamente abocados a desempeñar el trabajo (produciendo, vendiendo o disponiendo los recursos financieros).

Ventajas:

- Sencillo y claro
- No hay conflictos ni fugas de responsabilidad.
- Se crea una firme disciplina (cada jefe adquiere toda autoridad, ya que para sus subordinados, es el único que la posee).
- Es más fácil y útil en la pequeña empresa.

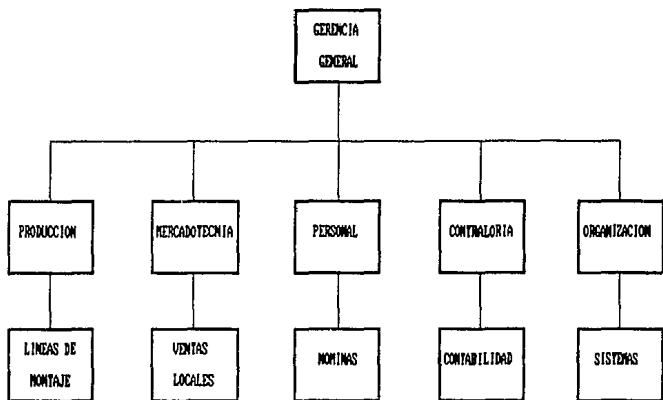
Desventajas:

- Se carece de la especialización.
- No hay posibilidad para futuras expansiones.
- Es muy fácil capacitar a un jefe para supervisar todos aquéllos aspectos que debe coordinar.
- Se propicia la arbitrariedad del jefe porque absorbe toda la responsabilidad y autoridad.
- El jefe, la mayor parte del tiempo, lo dedica a aspectos de carácter secundario, dedicándose solo un mínimo a los asuntos

de más importancia.

- La organización descansa en este único jefe arbitrario, muchas veces, y al faltar este, temporal o definitivamente, ocurren trastornos administrativos.

FIG. 3. 1. MODELO DE ORGANIZACION LINEAL



5.2. Organización Funcional.- La organización funcional divide a las unidades de manera que cada una de ellas contenga un conjunto de obligaciones y responsabilidades que no son similares, se basa en los principios de la división del trabajo y aprovecha la preparación y aptitud profesional de los individuos donde puedan rendir el máximo.

La organización funcional utiliza a un supervisor distinto para cada una de las funciones principales. Los subordinados reciben órdenes e instrucciones de varios supervisores, cada uno de los cuales vigila un aspecto específico de trabajo. Esto significa que existe una división de autoridad.

La organización funcional se impone principalmente en las grandes compañías, rara vez en las organizaciones pequeñas, donde al frente de cada departamento está un jefe que tiene a su cargo una función determinada, y como superior de todos los jefes está un gerente o director que coordina las labores de aquéllos conforme a los propósitos de la empresa y organización (Fig. 3.2.).

El origen de este modelo, se le debe a Frederick W. Taylor quien observó en el modelo de organización líneal o militar que se carecía de la especialización, por lo que había la necesidad de tener un mayordomo o superintendente que tuviera conocimientos en ocho campos:

1. Tomar tiempos y determinar costos.

2. Hacer tarjetas de instrucción.
3. Establecer itinerarios de trabajo.
4. Vigilar la disciplina del taller.
5. Cuidar el oportuno abastecimiento de materiales.
6. Proporcionar adiestramiento.
7. Llevar el control de calidad.
8. Cuidar el mantenimiento y la reparación.

Taylor señalaba que este mayordomo sería propiamente un jefe superior, el cual tendría bajo su mando a ocho especialistas jefaturando las ocho especialidades que el proponía. Cada uno de estos jefes especializados, tendría autoridad sobre el personal de su unidad.

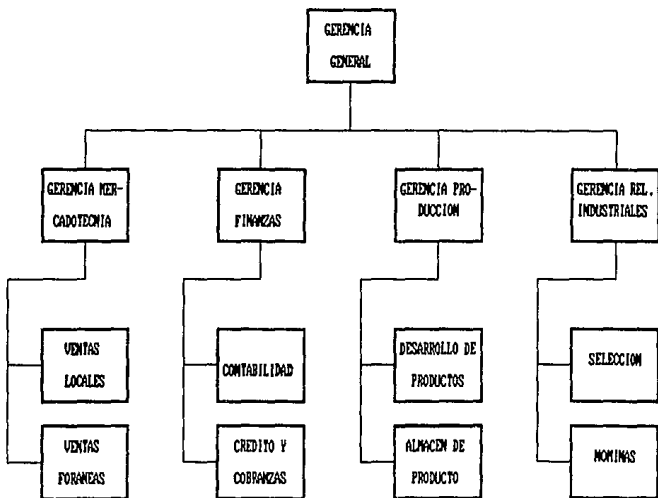
Ventajas:

- Mayor capacidad de los jefes por razón de especialización.
- Concentra las habilidades en formas particularmente efectivas al orientar a las personas hacia una actividad especial.
- Descomposición de un trabajo de dirección, complejo y difícil, en varios más simples.
- Posibilidad de rápida adaptación en casos de cambios de procesos.

Desventajas:

- Es muy difícil diferenciar y definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe en los aspectos que son comunes a varios.
- Se dá por ello con mucha frecuencia duplicidad de mando.
- Surgen por lo mismo fugas de responsabilidad.
- Se reduce la iniciativa por acciones comunes.
- Existen quebrantamientos de la disciplina y numerosos conflictos.

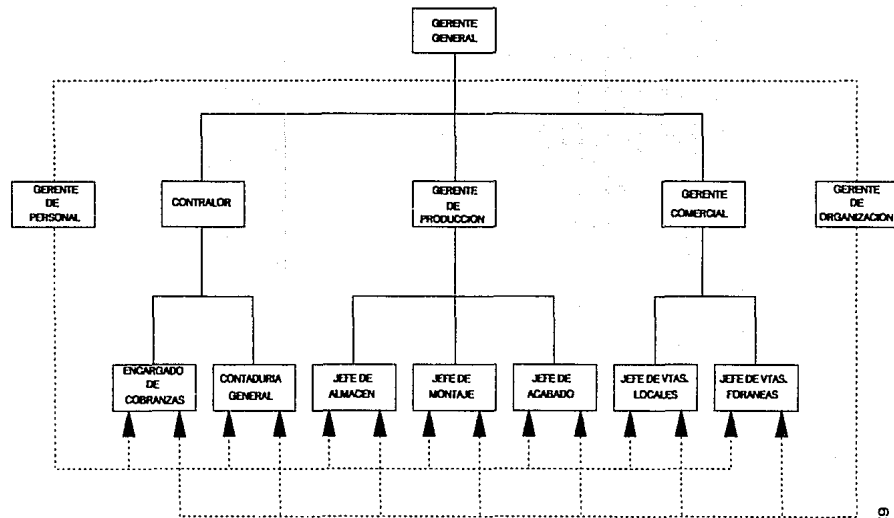
FIG. 3. 2. MODELO DE ORGANIZACION FUNCIONAL



5.3. Organización de Línea y Staff.- Este tipo de organizaciones es similar a la organización de línea porque cada trabajador depende de un solo supervisor. Sin embargo, también existen especialistas de staff que actúan como consejeros de la administración en áreas especiales y en aspectos concretos y determinados. Esto no constituye una división de la autoridad o que ésta se comparta. Los especialistas o asesores solo pueden ayudar a aconsejar y no pueden dar órdenes ya que estas provienen de línea (Fig. 3.3) Los negocios pequeños por lo general tienden a crecer con cierta rapidez hasta alcanzar un tamaño que requiere de algunos especialistas de staff. En conclusión, este es uno de los modelos que más prevalece en las empresas pequeñas. Este modelo trata de aprovechar las ventajas y evitar las desventajas de los dos anteriores modelos de organización. Para ello:

- De la organización líneal conserva la autoridad y responsabilidad íntegramente transmitida a través de un solo jefe para cada función.
- Para esta autoridad de línea recibe asesoramiento y servicio técnico de un cuerpo de especialistas para cada función, por ejemplo: especialistas en organización, especialistas en control de calidad, especialistas en mercadotecnia, etc.

FIG. 3.3 ORGANIZACION DE LINEA Y STAFF



5.4. Organización por Comités.- Este tipo de organización es una variante del modelo anterior. Superimpuestos en la organización de línea y staff existen un conjunto de comités, tales como el comité ejecutivo, el comité de compras, etc. Los comités están diseñados para ayudar a los funcionarios de línea a llegar a las decisiones necesarias mediante el análisis de los pros y contras de alguna situación específica. Estos comités comparten la responsabilidad, ya que las decisiones se toman de acuerdo a la mayoría de los votos de sus componentes. Los comités han venido adaptándose en empresas o instituciones donde diversos sectores de opinión, por disposiciones legales, de los reglamentos de las organizaciones, o por simples costumbres deben participar en la dirección, compartiendo, como se mencionó unas líneas atrás la responsabilidad de la misma. En las empresas muy pequeñas, solo el propietario o empresario y quizás uno o dos ayudantes, están facultados para tomar las decisiones principales. En conclusión, la formación de comités en empresas y organizaciones pequeñas no es necesario y suele no ser eficaz.

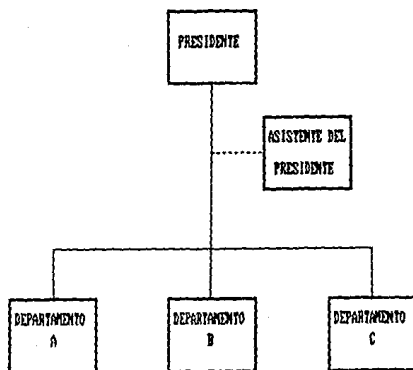
5.5. Elección del Modelo de Organización.- Al organizar, el problema de la elección del modelo de organización es relativamente sencilla. Las dos únicas alternativas prácticas para la mayoría de las empresas u organizaciones pequeñas son la organización de línea y la organización de línea y staff. La decisión sobre la cual de estos dos modelos deba utilizarse, por lo general puede tomarse sobre la base del tamaño de la empresa. Por supuesto, nunca se deja a un lado la pregunta respecto a la integración de un especialista staff.

6. FUNCIONES DE ASESORAMIENTO.

El término staff significa varias cosas diferentes en administración:

- Algunas veces denota el papel del asistente personal de algún ejecutivo. En la figura 3.4., se ilustra la ubicación del "asistente de" en una estructura de organización. Este puesto lo define el supervisor. Puede implicar responsabilidades importantes o labores menores, dependiendo del uso que el supervisor decida hacer de una persona staff.
- En otros casos, staff describe un puesto. De cualquier manera, la posición de staff se distingue por su ubicación en calidad de apéndice de la jerarquía. Reporta a un administrador, pero puede llevar a cabo actividades que afectan a otros administradores.
- Se utiliza también el término staff para designar actividades y departamentos que no se consideran tan básicos o directos para el logro del objetivo de la administración. Sin embargo, es típico que las actividades staff incluyan servicios, asesoría, inspección y control a unidades de línea de la organización. Es posible que algunos departamentos staff llevan a cabo solo alguna actividad de las mencionadas, en tanto que otros pueden ejecutar combinación o todas ellas.

FIG. 3.4. EL ASISTENTE STAFF



6.1. Autoridad Funcional.- Otro sentido en el que se utiliza el término staff es para designar unidades en las oficinas matriz de una compañía. Estas unidades consisten en especialistas dentro de una función dada. Por ejemplo, la figura 3.5., muestra a grupo de finanzas, ingeniería, personal, ventas y producción que se encuentran en la matriz de la compañía. Obsérvese que el personal corporativo staff está organizado por función, pero que fuera de la matriz están organizados por productos. Sin embargo, se puede observar que dentro de las divisiones por productos existen departamentos funcionales que corresponden a cada unidad funcional en la matriz de la compañía. Si se piensa en producto A como el automóvil New Yorker, en el producto B como Spirit y en el producto C como Shadow, se puede visualizar que, dentro de cada división puede existir la necesidad de tener el mismo conjunto de funciones, es decir, finanzas, ingeniería, personal, ventas y producción (9). Por ejemplo, dentro de una estructura como ésta, el gerente de personal en la división del producto B reporta dentro de la cadena de mando de la organización de línea, al gerente de esa división, pero tiene una "relación funcional de información" con el vicepresidente corporativo de personal.

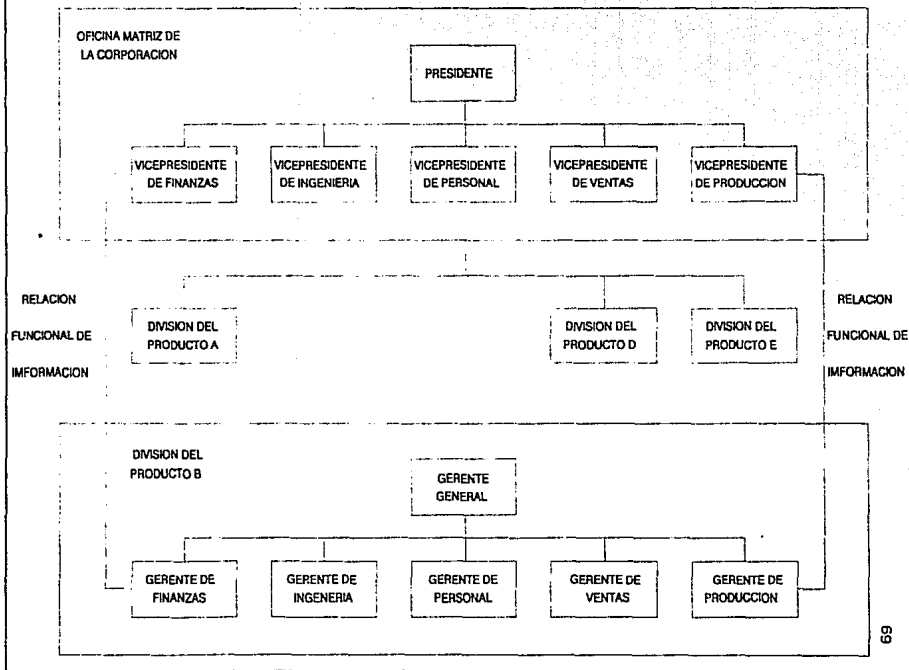
(9) Hampton R. David, Administración Contemporánea; Edit. Mac Graw Hill, México 1984.

Es del vicepresidente de quién el gerente divisional de personal recibe instrucciones o información con respecto a la política corporativa de personal. Asimismo, es el gerente de división a quién informa al gerente divisional de personal, respecto al desempeño de las responsabilidades divisionales de personal. La unidad corporativa de asesoría tiene una autoridad funcional sobre el gerente de personal de división (10).

De esta manera las posiciones y las relaciones de staff aparecen como apéndices o enmiendas a la jerarquía, y se trazan como cuadros laterales y líneas diagonales o punteadas.

(10) Idem.

FIG. 3.5 AUTORIDAD FUNCIONAL

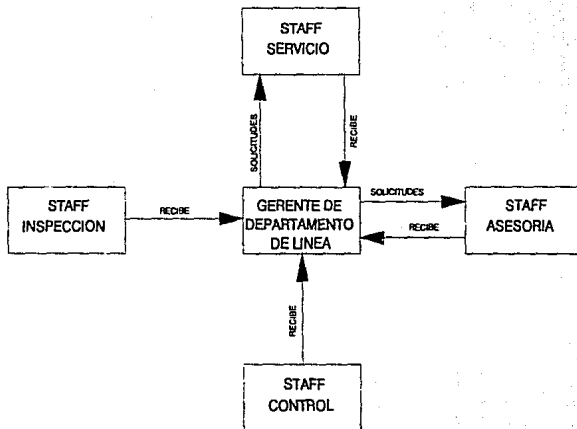


6.2. Relación entre el personal de Línea y Staff.- En la figura 3.6., se ilustra la red de relaciones entre el personal de línea y el de staff, las cuales implican servicios, asesoría, inspección y control.

Es fácil imaginar que varían las reacciones de los administradores de línea con las diversas actividades de staff. Se pueden aceptar los servicios que estrictamente ayudan a la administración de línea a lograr sus metas. La asesoría puede o no ser tan fácilmente aceptada y esto depende de la idea que el administrador de línea o, en otras palabras, cuando "no se pone en lugar del administrador" es menos probable que su consultoría sea valorada. Pero cuando se solicitan los servicios y las asesorías y cuando se reciben son de una calidad satisfactoria, con frecuencia existen menos tensiones entre el personal de línea y el de staff.

En la figura 3.6., las funciones de inspección y control no son, por lo general, solicitados. Es típico que produzcan tensiones entre el personal de línea y el de staff.

FIG. 3.6 RELACION DE LINEA Y STAFF



6.3. El porque de los servicios de un departamento staff o de asesoría.- Existen tres razones fundamentales del porque de los servicios de un departamento staff:

a. Los jefes de línea muchas ocasiones no tienen la preparación técnica específica que requiere la eficiencia del servicio que ellos deberían realizar.

b. Los jefes de línea, aun en el raro caso que tengan la preparación suficiente que demanda la especialización, generalmente no tienen mucho tiempo para llevarlas a cabo, de ahí que requieran de dichos asesores.

c. Por razones de uniformidad en su aplicación, conviene encomendarles los servicios especializados a un técnico en la materia que directamente coordine y supervise el trabajo. De ser necesario debe contarse con la doble autorización de la línea funcional y de la línea de asesoramiento.

Cabe señalar y destacar que el cuerpo staff o de asesoramiento, no obra por autoridad propia, sino a nombre y representación de uno u otros.

CAPITULO IV

DISEÑO ORGANIZACIONAL

Uno de los aspectos más importantes de cualquier organización es su estructura. Esta hace sentir su influencia en casi todas las operaciones diarias que se desarrollan dentro de la empresa. Es la causa y el efecto de muchas decisiones administrativas. La estructura es uno de los factores más importantes para la determinación del éxito o fracaso de una organización para lograr sus objetivos.

La estructura de una organización se compone de dos factores principales: diseño organizacional y diseño laboral. El diseño organizacional se refiere al patrón global de relaciones formales. El diseño laboral consiste en el problema de traducir estas relaciones formales en responsabilidades laborales específicas para cada uno de los miembros de la organización.

Entre los muchos y variados objetivos del diseño organizacional, los siguientes son de los más importantes:

- Proporciona orden y calidad. La estructura reduce la incertidumbre y la confusión dentro de la organización y facilita la colaboración. Además, proporciona un marco de

referencia con el cual puede desarrollarse el nivel deseado de comunicación. En resumen, el diseño organizacional hace que la vida dentro de la empresa sea más ordenada, predecible y controlable.

- Facilita el aprendizaje organizacional. En el transcurso del tiempo, las empresas pasan por numerosos éxitos y fracasos que son atribuibles, al menos en parte, a sus diseños organizacionales. Al aprender de estas experiencias, las organizaciones ajustan sus diseños de manera adecuada. Si una regla ha tenido éxito, será mantenida. Si una relación laboral se ha revelado inadecuada, se le revisará y se determinará su permanencia.

- Proporciona continuidad. Libera a la empresa de la posibilidad de ser demasiado dependiente de una sola persona. Así, aunque un individuo de gran importancia e influencia pueda dejar la organización, el diseño de la misma le permitirá continuar su funcionamiento casi de la misma manera que antes.

- Ayuda a definir el campo de acción de la empresa. Le proporciona información a los grupos de su medio ambiente acerca de la forma como la empresa resuelve sus problemas y trata con sus empleados. Algunas organizaciones se dan a conocer mediante sus diseños distintivos.

1. EXPLICACION DEL CONCEPTO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL.

La estructura organizacional se define como los patrones prescritos del comportamiento relacionado con el trabajo que se establece deliberadamente para conseguir los objetivos organizacionales. Los dos aspectos centrales en el diseño de la estructura de una organización son la especialización y la coordinación. La especialización consiste en dividir las actividades laborales totales de la organización en porciones manejables y controlables. La coordinación es la integración de todas esas porciones en un todo significativo y eficaz

(11).

De acuerdo con lo anterior, el diseño organizacional se define como las relaciones prescritas mediante las cuales los trabajadores se relacionan unos con otros a fin de lograr un equilibrio entre la especialización y la coordinación. El diseño organizacional define tipos de comportamiento laboral que tienden a ser relativamente duraderos y a repetirse en el transcurso del tiempo.

El diseño de organizaciones implica fundamentalmente establecer la interrelación que presentan los principios

(11) Brown B. Warren y Moberg J. Dennis, Teoría de la Organización y la Administración; Edit. LIMUSA, México 1983.

de organización al desarrollo del nuevo sistema. La finalidad de los principios ha sido guiar a los demás en la organización en la forma de crear buenos sistemas de organización.

2. FACTORES BASICOS EN LA ESTRUCTURACION DE UNA ORGANIZACION

La sencillez en la estructura de la organización contribuirá a la comprensión de la organización y al funcionamiento eficiente de la misma. No puede aproximarse al desempeño máximo, y mucho menos alcanzarse, si no se entiende la estructura de la organización. En consecuencia, mientras mas sencilla sea la estructura de la organización, menos posibilidades, habra de fricciones y mayor sera la suma total de lo logros, debidos al desempeño más efectivo de cada individuo en la organización.

2.1. Funcionalización.

La división en el primer nivel jerárquico, por lo general suele ser siempre funcional.

La división de la actividad general (cuyos límites y características señalan los planes) para fijar las funciones primarias y las subdivisiones de éstas en otras de menor amplitud, debe realizarse del modo mas lógico y en la forma que más favorezca la eficiencia.

Agustín Reyes Ponce hace mención de las siguiente reglas que considera más prácticas y adecuadas para la división de funciones y la departamentalización respectiva:

a. Teniendo en cuenta los objetivos y planes señalados que se pretenden realizar y alcanzar, debe elaborarse una lista de todas las funciones que para esa empresa se consideran necesarias, deben establecerse en el primer nivel jerárquico.

b. Deben definirse en forma sencilla, o precisarse al menos, cada una de las funciones listadas. De ello podrá resultar:

- Que se encuentren dos o más idénticas; en este caso, se eliminarán algunas de ellas.

- Que se encuentren algunas superposiciones parciales; en ese caso, se combinan dos funciones en una o se hacen tres funciones distintas de las dos listadas.

c. Para cada una de las funciones del primer nivel se procede de idéntica forma o manera, hasta establecer todas las funciones que deben existir en el segundo nivel jerárquico dentro de cada departamento o división.

d. Se repite en forma idéntica esta operación, hasta alcanzar los últimos niveles dentro de cada uno de los departamentos y agotar todas las funciones que se deseen analizar.

e. Cuando se tiene una división funcional teórica, se reúnen las funciones obtenidas en unidades concretas de

organización, atendiendo al número, calidad, preparación, experiencias, etc., de las personas que podemos disponer.

f. La forma de consignar esta departamentalización concreta suele ser doble:

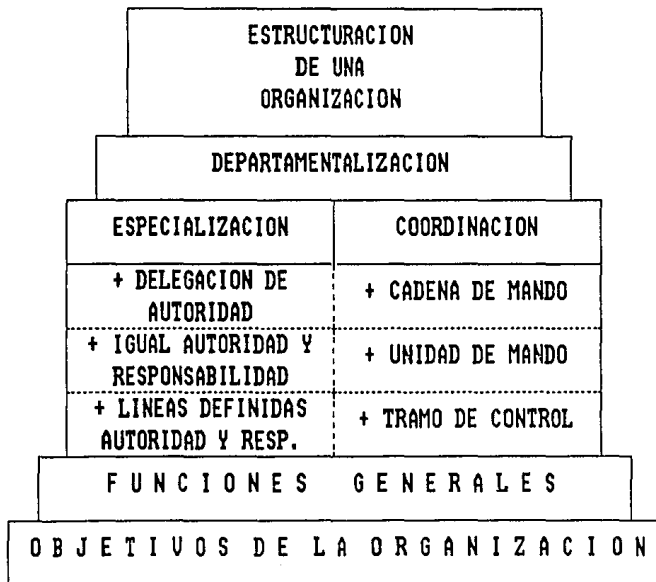
- Uno de los autores aconsejan que se haga una carta de organización señalando a cada persona los diversos títulos que le corresponden por las distintas funciones que asume.
- Otros aconsejan que se conserve la carta de organización estructurada con las funciones que deben existir, separadas en los cuadros y niveles que le correspondan, cuidando tan solo de colocar en cada cuadro, debajo del nombre de la función, el de la persona que se encargue de ella, aunque dicho nombre aparezca en dos o tres cuadros e inclusive en dos o más niveles.

Se pueden considerar cuatro funciones básicas en todas las empresas:

- Producción
- Ventas
- Finanzas
- Personal

Cada empresa les dará más importancia a una u otra de acuerdo al giro que tenga la misma.

FIG. 4.1. GRAFICA DEL PROCESO PARA LA ESTRUCTURACION DE UNA ORGANIZACION



2.2. Departamentalización.

Se forman como ya se explicó en el apartado anterior agrupando las funciones en cada línea básica, de acuerdo con tres criterios prácticos principales:

1. El trabajo que se debe hacer.
2. Las personas concretas de que se puede disponer.
3. Los lugar en que dicho trabajo se debe realizar.

La división en el primer nivel, como también ya se indicó, suele ser siempre de naturaleza funcional; en los siguientes suele hacerse de ordinario bajo otros criterios entre los que se tienen los siguientes:

A) Por Productos.

La estructura de organización por productos (Fig. 4.2) divide a las unidades sobre la base de productos. Las divisiones de los automóviles de la Compañía Chrysler, por ejemplo, son New Yorker, Spirit y Shadow.

Ventajas:

- Fija la responsabilidad sobre el titular del departamento para alguna clase de productos o minicompañía.
- Se evalúa al administrador por el éxito de un producto de

la empresa.

- El titular del departamento se enfoca hacia las metas básicas de costos de productos, programas y utilidades.
- Facilita la innovación. Esta requiere de una estrecha cooperación y comunicación entre diversos grupos que contribuyen al producto.

Desventajas:

- Los subordinados tienden a ser más inseguros con respecto a la estabilidad en el empleo, a un avance lento en sus carreras y de su desarrollo personal.

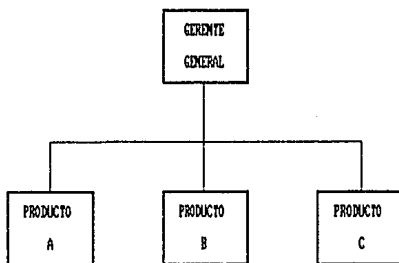
También se ven frustrados por conflictos y múltiples niveles de administración, además, sienten menos lealtad hacia sus organizaciones que los subordinados de organizaciones funcionales.

- Puede impedir la concentración de experiencia de manera esencial. Cuando la estructura funcional ubica a los especialistas en un grupo, la estructura por productos los dispersa en subgrupos orientados alrededor de productos específicos.

En conclusión, la estructura por productos, al igual que la organización funcional es una navaja de doble filo. Cuando las circunstancias son relativamente dinámicas y en los casos

en que pueda haber una mayor justificación para dar importancia al negocio en vez de la calidad técnica del producto, es posible que la estructura por productos incluye en incurrir en desventajas, las que pueden incluir una menor calidad técnica en diversas especialidades funcionales y un posible incremento en la inseguridad de los empleados.

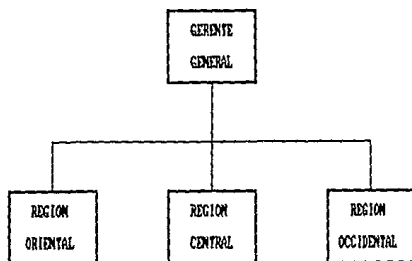
FIG. 4.2. ESTRUCTURA POR PRODUCTOS



B) Territorial.

La estructura de organización basada geográficamente, divide las unidades en términos de territorio. Cuando la estrategia y las circunstancias indican que el éxito depende en particular del ajuste a las condiciones locales, la organización territorial tiene ventajas importantes. Puede fijar la responsabilidad por las utilidades en una sola unidad de negocios, de la misma manera que puede lograrlo la estructura por productos. Por ello, alienta a los administradores a pensar en términos del éxito general de la unidad territorial más que en términos del éxito de departamentos especializados de una estructura funcional (Fig. 4.3).

FIG. 4.3. ESTRUCTURA TERRITORIAL



C) Estructura Centrada en el Cliente.

Divide a las unidades de manera que cada una de ellas atienda a un cliente diferente (Fig. 4.4).

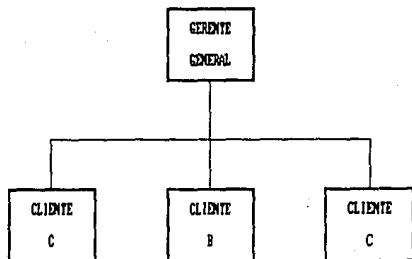
Estos clientes diferentes tienden a exigir métodos diferentes para las ventas, diferentes características de los productos y algunas veces, diferentes servicios. Cuando el ajuste a estas diferencias es vital para el éxito, la estructura centrada en los clientes puede ayudar a asegurar que ocurra aquel.

Las frases "al cliente lo que pida" o "el cliente siempre tiene la razón", puede no ser del todo exacto, pero reflejan un hecho de gran importancia; el cliente es indispensable para cualquier negocio. Sin clientes no hay negocios. La satisfacción de los clientes es tanto más crítica cuanto un negocio obtiene porciones considerables de sus ingresos de clientes individuales, ya sea que los clientes sean organizaciones o personas. Una estructura centrada en el cliente puede, bajo esas circunstancias, ayudar a distribuir a los administradores, y por ello a los empleados, en una organización que satisfaga los requerimientos de los clientes, en vez de una organización que satisfaga los valores de sus propios especialistas.

En algunas industrias, como las editoras y las de alimentos, con frecuencia se diseñan las organizaciones, cuando menos

parcialmente, sobre la base de grupos o tipos de clientes. Las casas editoras algunas veces tienen una división o departamentos para libros de texto y otra para libros comerciales o puede haber una división para textos elementales y de enseñanza media y otra para textos universitarios. Las compañías que comercializan alimentos pueden tener una división o departamentos que vendan a detallistas, otro que venda a instituciones como la CONASUPO, D. D. F., etc. La organización por tipo de cliente ayuda a concentrar el conocimiento que se tiene de necesidades específicas y de canales de comercialización para obtener el mayor provecho y beneficio.

FIG. 4.4. ESTRUCTURA POR CLIENTES



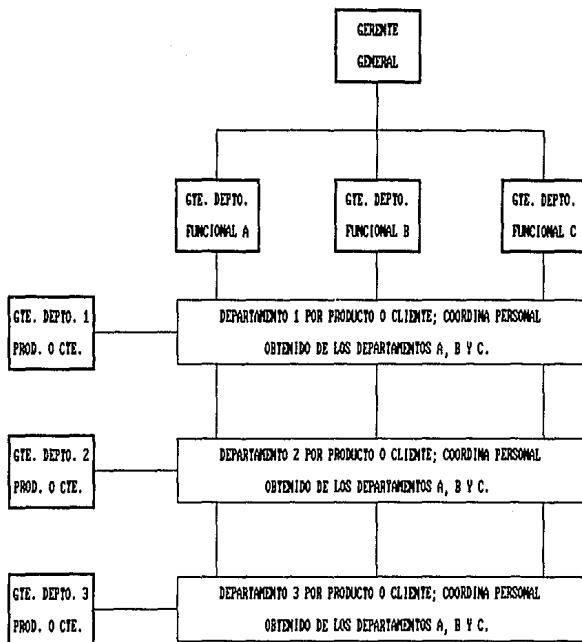
D) Estructura Matricial.

Es una combinación de la estructura funcional y la estructura por productos. Primeramente es una estructura funcional con áreas creativa mercadotécnica separadas en seguida se sobrepone a la estructura original otra estructura organizada por productos, el resultado es que se asignan los empleados a un departamento funcional básico y, al mismo tiempo, se les asigna trabajo en un producto específico o para un cliente específico. Un redactor, por ejemplo, dependerá funcionalmente del supervisor del departamento de textos y, al mismo tiempo, del ejecutivo de cuenta que le fuera asignado para trabajos específicos. La figura 4.5. ilustra una estructura matricial (12).

La lógica en que se basa el diseño de matriz es fácil de comprender si se recuerda que tanto la estructura funcional como la de productos tienen deficiencias. La estructura funcional probó ser débil por no hacer suficiente hincapié en los resultados del negocio y por no proporcionar suficiente coordinación, pero era buena porque permitía a los especialistas interactuar y tratar de obtener calidad técnica. La debilidad de la estructura por productos es con

(12) Op. cit.

FIG. 4. 5. ESTRUCTURA MATRICIAL



frecuencia no inducir calidad técnica pero tiene la ventaja de inducir la coordinación entre diferentes funciones, la de respetar programas y la de controlar costos. La ventaja que se espera con la organización en matriz es obtener los beneficios de ambas estructuras y al mismo tiempo, evitar las desventajas de las mismas (13).

Propósitos:

El diseño matricial se ha delineado con respuesta a tres condiciones:

1. Satisfacción de necesidades de calidad técnica en los productos y en la satisfacción de requisitos únicos de los clientes que incluyen restricciones de programas y costos.

2. Las necesidades de comunicación entre personas y grupos. La incertidumbre en el medio ambiente, la complejidad del trabajo y la interdependencia de personas y departamentos puede aumentar en gran medida conforme la empresa diversifique sus productos, territorios y mercados.

Los administradores necesitan comunicarse de manera que reflejen el nuevo enfoque dual sobre funciones y productos, clientes y territorios. Necesitan que su estructura de organización los reoriente de manera que sea racional para

ellos compartir información y pensar acerca de problemas y decisiones que no solo sirven a su departamento funcional, sino, a los mejores intereses del todo y para ser listos a ser juzgados por los resultados fortuitos.

3. Las presiones de desempeño y costo requieren de una mayor participación y de una distribución más flexible de recursos humanos, materiales y técnicos.

Desventajas o Problemas:

- Tendencia hacia la anarquía; confusión acerca de quién depende de quién y un sentido resultante de no depender de nadie.

- Luchas excesivas por el poder; los gerentes funcionales y de producto luchan por el dominio.

- Grupitis; demasiadas reuniones y demasiada toma de decisiones en grupo, hasta el punto de implicar a los participantes en detalles que no les interesan o que ignoran hasta el punto que no pueden ser útiles.

Es muy frecuente que se sigan criterios de divisiones diversos en la misma línea, según los distintos niveles. Así, puede ocurrir que un nivel se haga división por productos, en el siguiente por territorios, en el tercero por clientes, etc. Con base en estos criterios de división de funciones y actividades, se forman, como ya hemos dicho las unidades de

organización dentro de cada línea de mando y responsabilidad.

2.3. Delegación de Autoridad.

De acuerdo con el concepto de delegación de autoridad, un ejecutivo debe delagar autoridad para actuar o decidir, hasta donde sea posible, sobre la base de competencia del empleado. Mediante tal delegación el superior puede dedicarse a trabajos de mayor importancia cediendo las funciones menos importantes a sus subordinados. Este bien puede ser el punto más débil, por lo general en las organizaciones de las empresas pequeñas. Aún cuando el problema se encuentra en todas las organizaciones, parece ser un problema peculiar del hombre de negocios independiente. Los antecedentes del empresario en pequeño también contribuyen a esta situación. Con frecuencia, él ha organizado la empresa y conoce mas acerca de ella que cualquier otra persona de la misma. Por lo tanto, para proteger su empresa usando sus propios conocimientos, esta inclinado a mantener bien firmes las riendas de su autoridad.

La incapacidad o falta de disposición para delegar autoridad se manifiesta de muchas formas. Los empleados encuentran necesario aclararlo con el jefe antes de, inclusive tomar una decisión menor. Una larga fila de subordinados estan tratando constantemente de obtener la atención del propietario para

resolver un punto en el cual los subordinados carecen de autoridad para resolverlo. El mismo propietario está excepcionalmente ocupado, corriendo, para ayudar a un vendedor, para resolver un cuello de botella en la producción o para establecer un nuevo sistema de archivo. Con frecuencia lamenta el hecho de que la presión de trabajo diario le impide prestar atención a la planeación a largo plazo.

La delegación es de importancia para las operaciones de la pequeña empresa y un requisito previo y absoluto para el crecimiento. Este factor por sí solo, es la razón de que muchas empresas no puedan crecer más allá del pequeño tamaño que puede ser supervisado directamente por el propietario. El propietario de un restaurante lo operaba con resultados excelentes. Como resultado de este éxito, adquirió en arrendamiento otro restaurante en la misma colonia o región y procedió a manejarlo por un año. Durante ese año, experimentó constantes jaquecas con el restaurante adicional. Trabajaba muchas horas, trataba de abarcar las dos operaciones y, por último, lo abandonó. Nunca aprendió a delegar la autoridad.

El empresario independiente puede encontrar que delegar es tan penoso como arrancarse un diente, pero es igual de necesario. Se admite que pueda encontrar dificultades si sus empleados son incompetentes y no están entrenados. En una situación así, debe de trabajar para la eliminación de la

debilidad básica y seguir con la delegación de autoridad. Si tiene éxito al hacer esto, no sólo mejorará la moral y el interés de la mayoría de sus empleados sino que también proporcionará un medio para el desarrollo del personal.

A) Igual Autoridad y Responsabilidad.

Es casi axiomático que la autoridad y responsabilidad deben ser iguales en cualquier puesto. En una empresa u organización pequeña, esto significa que el gerente puede delegar cierta autoridad a sus subordinados y luego hacerlos responsables del ejercicio de tal autoridad. En realidad, los empleados esperan que se les responsabilice en tales situaciones.

Quizá la crítica más fuerte de los administradores respecto a este factor es que el superior no siempre delega suficiente autoridad al subordinado. El jefe espera que el subordinado saque la producción o logre un volumen de ventas determinado, pero lo limita por restricciones financieras irrazonables, de personal o le impone demandas excesivas sobre su tiempo. La equidad exige que el subordinado sea responsabilizado sólo por lo que está dentro de su gama de autoridad.

B) Líneas definidas de Autoridad y Responsabilidad.

En una empresa pequeña deben de estar bien definidas las

líneas de autoridad y responsabilidad, que no se trasladen y que sean conocidas por todos los integrantes de la compañía. En otras palabras, la cadena de mando y los canales de comunicación deben de estar claramente definidos y deben ser seguidos tanto por el personal administrativo como por el no administrativo.

El tratar de servir a varios amos es tan desagradable, tanto en una empresa pequeña como en una grande. Las líneas de organización que no están definidas permiten la doble supervisión de determinados puestos. Solo las líneas bien definidas de la organización permiten que todos sus empleados conozcan su posición con el fin de recurrir con su jefe para recibir órdenes e instrucciones y ante quién son responsables por el cumplimiento.

Acorde con este principio de las líneas de organización bien definidas, las órdenes deben ser transmitidas por los canales adecuados. Existe la tendencia de que el gerente establezca un canal formal y que luego lo ignore en la práctica. Desgraciadamente, el mal ejemplo de la cabeza es seguido por los demás, haciendo difícil conservar las líneas organizacionales. Su acción de hacer corto circuito con los canales regulares de supervisión, expresa una actitud de rebeldía contra el marco organizacional que los empleados, a su vez, adoptan con prontitud.

2.4. Coordinación.

Se deben de coordinar los departamentos para que constituyan una unidad de trabajo. Una organización no es simplemente un conjunto de departamentos independientes con propósitos especiales. Para tener un desempeño exitoso, las organizaciones necesitan integrar la contribución de unidades especiales.

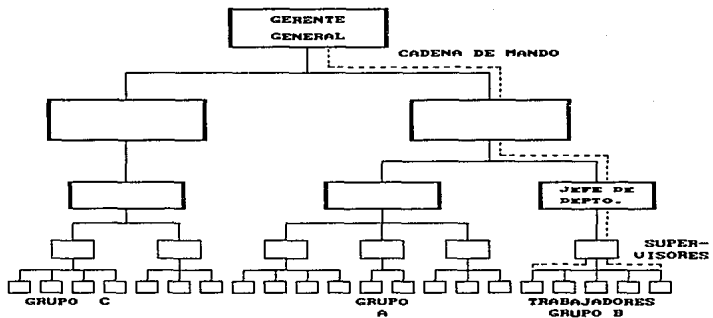
El no lograr una coordinación adecuada se manifiesta frecuentemente en síntomas como:

- Pérdida de control.
- Conflictos excesivos.
- Separación entre autoridad y competencia.
- Rechazo de responsabilidades.

A) Cadena de Mando.

Este concepto se refiere a un conjunto interconectado y contínuo de relaciones de dependencia que se extienden desde la cumbre de la organización hasta su base. Cada nivel de la estructura, a partir de su parte inferior, es responsable ante un superior, la cadena de mando opera para verificar el desempeño de todas las personas en comparación con las expectativas de un superior, esto induce a una coordinación entre los diferentes niveles. La figura 4.6. ilustra la cadena de mando en una estructura de cuatro niveles.

FIG. 4.6. CADENA DE MANDO



Pero como Fayol señalaba no existe nada rígido o absoluto en los asuntos administrativos, todo es cuestión de proporción. Lo importante es el ideal que el concepto de cadena de mando proporciona. El ideal de un flujo continuo de comunicación y control de los subordinados, sostiene que no debe haber nunca una situación en que las actividades de los subordinados se desvien de las directrices dadas por los superiores.

Por supuesto el ideal no funciona en la práctica. Una completa adherencia a la cadena de mando significaría que no se podrían resolver los problemas y conflictos interdepartamentales, a menos que cada gerente de departamento ascendiera por la cadena de mando hasta que se alcanzará a algún superior en común. Por ejemplo, en la organización que se muestra en la figura 4.6., no se resolvería un problema entre los grupos A y B hasta que llegará al gerente de división. Un problema entre los grupos B y C implicaría al Gerente General. El sentido de proporción de Fayol, implica que con frecuencia la cadena de mando puede ser una buena idea, pero puede ser notablemente ineficiente o, aún, poco inteligente en asuntos triviales. La velocidad y eficiencia exigen que se puedan resolver muchos problemas interdepartamentales. Si esto no ocurriera en la vida diaria, las organizaciones se verían paralizadas. Aún así, el ideal de respetar la cadena de mando proporciona

una advertencia útil de que el desviarse de ella puede tener un costo.

B) Unidad de Mando.

De acuerdo al concepto de unidad de mando cada subordinado es responsable sólo ante un solo superior. Es un concepto simple pero no es siempre fácil de lograrlo en la práctica. Por lo general, es bastante difícil que los subordinados satisfagan sólo a un supervisor o superior. Exigir a un subordinado que satisfaga a dos o más puede implicar exigirle requisitos o darle instrucciones conflictivas. Como resultado, el subordinado puede satisfacer las peticiones o instrucciones en forma satisfactoria, y puede, en el proceso, experimentar notables tensiones.

Como se muestra en la figura 4.7., que ilustra la unidad de mando, A puede dar órdenes a B, C, D y E, pero por ejemplo, sólo B puede darle órdenes a F, G y H. C, D y E, aunque se encuentra en un nivel más alto que F, G y H dentro de la organización, no pueden darles órdenes.

Para un mundo de condiciones estables, simples y predecibles, es posible que se logre el ideal de unidad de mando. Es más difícil lograrlo en un mundo en el que se deben juzgar actos simples con muchos estándares.

El uso de estructura matricial viola también la unidad de

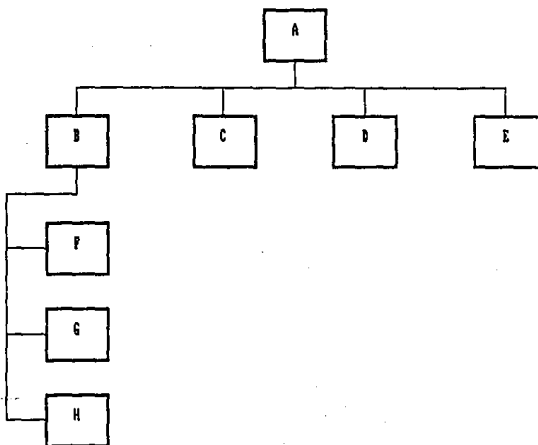
mando al sustituir un sistema dual de mando operado mediante un "equilibrio de poder" entre los dos superiores. Teóricamente, los superiores negocian sus diferencias y, después, están en posibilidades de hablar al unísono.

Es un hecho que facilitar el compromiso de los subordinados al proporcionarles una sola fuente de autoridad, es una meta atractiva. No obstante los empleados reciben solicitudes de muchas fuentes. Por ello es poco realista esperar que los empleados reciban solicitudes o instrucciones de un sólo superior. Aun dentro de las familias los niños pueden estar sujetos a demandas e instrucciones de los padres, así como también de hermanas y hermanos.

El que sea violada con mayor frecuencia con la que es obedecida no significa que la unidad de mando no es importante. Al igual que el concepto de cadena de mando, la unidad establece un ideal. El desviarse demasiado de ese ideal puede ser desastroso.

En general, entre más se aproxime una estructura dada a la unidad de mando, más clara se volverá la dirección para los subordinados.

FIG. 4.7. UNIDAD DE MANDO



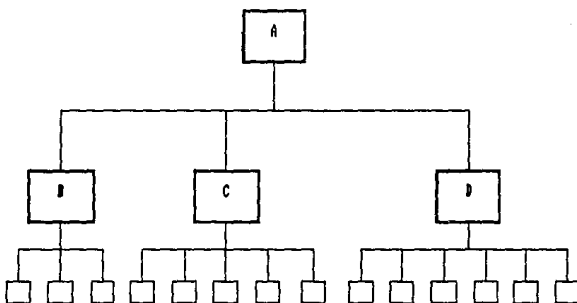
C) Tramo de Control.

Desde (e indudablemente mucho tiempo antes) que Moisés "seleccionará hombres capaces en todo Israel y los convirtiera en líderes de personas y gobernantes de millares, de cientos, de medios cientos y de decenas", los administradores han buscado dividir las tareas y responsabilidades de la administración, de manera que puedan lograrlas sin verse sobrecargados. Moisés se vió impulsado a dividir el trabajo de administración debido a que se había convertido en una tarea considerablemente grande para él. El dispositivo que utilizó fue un tramo de control, algunas veces denominado tramo de administración; un límite al número de personas que cualquier administrador supervisa.

La figura 4.8. muestra al administrador A con un tramo de control de 3, al B con 3 también, al C con 5 y al D con 6. Dado que las condiciones que condujeron a la decisión de Moisés, han aparecido para todo tipo de organizaciones en toda la historia, la fijación del tramo de control es siempre un asunto a tratar en administración. Los autores clásicos sobre administración tendían a ser específicos acerca del número de personas que consideraban que los administradores en diversos niveles de la organización podían dirigir.

Por ejemplo, Ralph C. Davis consideraba que los ejecutivos de nivel medio y alto debían supervisar entre tres y nueve

FIG. 4. 8. TRAMO DE CONTROL



subordinados que dependieran directamente de él, mientras que los administradores de primer nivel o el de más bajo nivel podrían, el pensaba manejar treinta subordinados (14). Lyndall F. Urwick estimaba que la alta gerencia debía, idealmente, supervisar cuatro ejecutivos mientras que los gerentes de nivel inferior podrían manejar entre ocho y doce subordinados directos (15).

Pero la experiencia de una amplia variedad de organizaciones ha mostrado que no se tiene ningún lineamineto realmente útil al tratar de prescribir un tramo de control para todos los tipos de organizaciones. Por ejemplo, y tal como las investigaciones de Joan Woodward han mostrado, el tramo medio de control de los supervisores de primera línea en empresas exitosas de producción por unidades fue de 23; en empresas de producción en masas fue de 49 y en empresas exitosas de producción en procesos de 13 (16).

(14) Davis Ralph C., Fundamentals of Top Management; New York, Edit. Harper and Row, 1951.

(15) Urwick Lyndall F., The Manager's Span of Control, Harvard Business Review, 1956.

(16) Woodward Joan, Management and Technology; London, Her Majesty's Stationary Office, 1958.

Estudios comparativos de las tiendas Sears han mostrado que los tramos de control amplios, es decir, más de veinte subordinados estaban asociados con una mejor moral de los empleados, así como también con un desempeño efectivo de la tienda (17).

Las fuerzas que tienden a reducir el número de subordinados que un supervisor puede dirigir y controlar en forma adecuada incluyen:

1.- Una mayor variedad de actividades dentro del departamento (18).

2.- Una mayor incertidumbre y novedad del trabajo del departamento (19).

3.- Una mayor complejidad, dirección y responsabilidad en los puestos de los subordinados (20).

4.- Una mayor experiencia y profesionalismo de los

(17) Worthy James, Organization Structures and Employee Morale, American Sociological Review, 1950.

(18) Koonntz, Making Theory Operational; The Span Management, Journal of Management Studies, 1966.

(19) Lawrence y Lorsch, Organization and Environment; Managing Differentiaton and Integration, Harvard University, 1967.

(20) Bell Gerard D., Determinants of Span of Control, American Journal of Sociology, 1967.

subordinados (21). La explicación de este descubrimiento radica en que los expertos son conscientes de las implicaciones mas amplias de su trabajo y de que una comunicación y consultas repetidas con sus superiores son con frecuencia necesarias para explorar diversos asuntos. Pero también es cierto que subordinados expertos pueden necesitar menos supervisión y, por ello, la experiencia puede también funcionar para aumentar el tramo de control (22).

5.- Carencia de procedimientos caracterizados (23).

6.- Mayores cantidades de trabajos no administrativos que el administrador debe llevar a cabo (24).

Independientemente de su forma e independientemente de que su uso se ajuste o no a los principios clásicos de administración, la jerarquía de autoridad contribuye a la

(21) Blau, the Hierarchy of Authority in Organizations, American Journal Review of Sociology, 1968.

(22) Meyer, A Note on Expertness and The Supervisory Component in Organizations, Human Organization, 1973.

(23) Mackenzie, Measuring a Person's capacity for Interaction in a Problem Solving Group, Organizational Behavior and Human Performance, 1974.

(24) Steiglitz, Optimizing the Span of Control, Management Record, 1962.

coordinación y, más aún, entre niveles de la organización. Esa jerarquía, estructura y regula las relaciones entre personas en niveles superiores e inferiores.

CAPITULO V

REORGANIZACION DE LA GERENCIA DE TRANSPORTES DE UNA
COMPANIA EMBOTELLADORA DE REFRESCOS

INTRODUCCION

El objetivo que persigo con el caso práctico en este trabajo, consiste en mostrar la metodología y las técnicas administrativas aplicadas para la reorganización administrativa de una compañía, un área, un departamento o una sección e inclusive para cualquier actividad que se emprenda conjuntamente con otras personas.

El caso que se desarrolla en este trabajo, es un claro ejemplo, de una problemática específica de tipo organizacional en el área de transportes de una compañía embotelladora de refrescos. Debo mencionar, que la Gerencia de Organización y Sistemas del Corporativo "Asesorías Administrativas y Operacionales, S. A. de C. V." me asignó como responsable del desarrollo del proyecto y para lo cual se establecieron los siguientes objetivos:

- Presentar una Propuesta de Reorganización del Area de Transportes de "Bebidas Gaseosas de Veracruz, S. A. de C. V."; que permitiera obtener resultados positivos y

satisfactorios a corto plazo una vez implementada.

- Diseñar una estructura organizacional modelo para todas las embotelladoras que conforman el Consorcio, tomando como base y referencia la operación de la embotelladora sujeta a estudio.

La problemática presentada en el área mencionada, fue un campo propicio y que me dió la oportunidad de desarrollar y aplicar diversos conceptos teóricos de la Administración y principalmente de la Teoría de la Organización; puesto que para resolver la problemática y elaborar la propuesta de reorganización, se requirió y exigió el caso conocer profundamente la operación y el manejo administrativo del área de Transportes.

Una vez que estudié toda la documentación, información y antecedentes referentes al caso, determiné un plan o programa de trabajo, que abarcó desde la identificación de el origen u orígenes de los problemas hasta la propuesta de reorganización, conteniendo los siguientes aspectos; únicamente los enuncio ya que posteriormente se desarrollan con detalle, cada uno de ellos:

- A) Estructura del Personal involucrado en el Proyecto, funciones y responsabilidades.
 - B) Desarrollo del Estudio
- Presentación del programa de trabajo a la Gerencia General

de la Embotelladora.

- Presentación del equipo de trabajo, responsable de efectuar el estudio, en las instalaciones y con el personal de la embotelladora.

- Recopilación de la información e involucramiento en la operación del área.

- Entrevistas y aplicación de cuestionarios.

- Análisis de la información.

C) Presentación del Estudio (Diagnóstico).

D) Presentación de la Propuesta de Reorganización del Area de Transportes.

E) Presentación e implementación del Manual de Organización.

Con la exposición de este trabajo, pretendo proporcionar un documento de apoyo y consulta, para toda aquella persona interesada en la materia. En este documento se desarrollan las bases teóricas y las experiencias adquiridas durante el desarrollo del estudio o del caso práctico y que considero les puedan ser útiles a aquellos colegas y personas que tengan la responsabilidad de organizar y reorganizar administrativamente una compañía, un departamento o una sección.

1. ANTECEDENTES.

El estudio que se presenta como caso práctico, se realizó dentro de un Consorcio Industrial que ha venido operando en México desde el año de 1944 y que debido a sus continuos proyectos, en los últimos años ha crecido vertiginosamente. Dicho Consorcio está constituido por 12 embotelladoras de refrescos, de conocida marca transnacional, y un corporativo. El número de empleados que se encuentran laborando en ellas asciende aproximadamente a 5, 650 personas. Las compañías están diseminadas en el interior de la República, de la siguiente manera:

Zona Bajío: León, Irapuato (2) y Celaya.

Zona Michoacan: Morelia, Apatzingán, Lazaro Cárdenas y Zamora.

Zona Golfo: Veracruz, Coatepec, Puebla y Apizaco.

En el Distrito Federal está ubicado en Corporativo del Consorcio, del cual dependen cada una de las compañías que lo conforman. Para efectos del presente estudio al Corporativo lo denominaré "Asesorías Administrativas y Operacionales, S. A. de C. V."

Las ventas que obtuvo la embotelladora "Bebidas Gaseosas de Veracruz, S. A. de C. V. ascendieron a 85 mil millones de pesos, según cifras reportadas en los estados financieros

correspondientes al ejercicio de 1990.

En la figura 5.1 se muestra la estructura orgánica del Consorcio Industrial.

Cabe mencionar y destacar que el presente estudio se efectuó en una de las embotelladoras del Consorcio, ubicada en el Puesto de Veracruz. El giro de la compañía es la producción, distribución y venta de refrescos y al que denominaré con la razón social "Bebidas Gaseosas de Veracruz, S. A. de C. V."

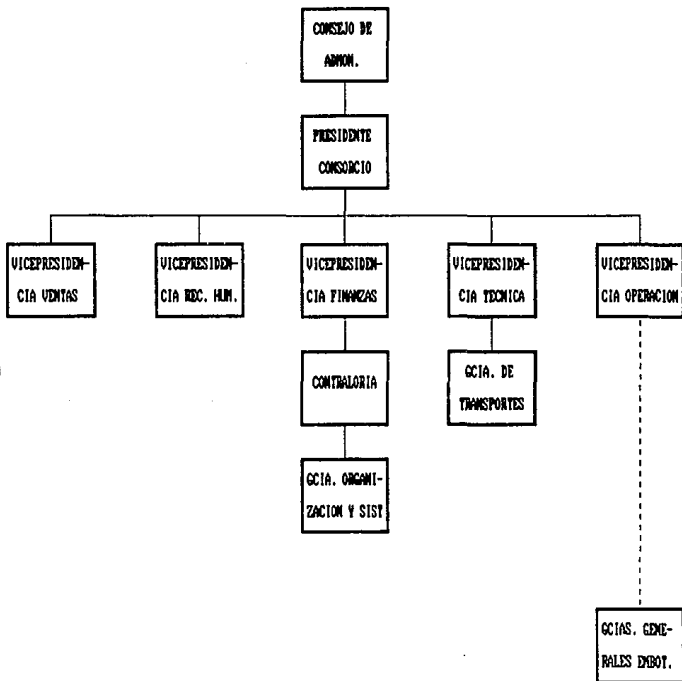
La Compañía denominada "Asesorías Administrativas y Operacionales, S. A. de C. V." está constituida orgánicamente de la siguiente manera: un Consejo de Administración y un Presidente del Grupo, al cual le reportan las Vicepresidencias de Finanzas, Mercadotécnica, Personal, Producción y Operaciones, las cuales a su vez, delegan funciones a sus áreas respectivas.

El Consejo de Administración del Consorcio lo integran los accionistas de las embotelladoras mencionadas anteriormente y por el Presidente del Consorcio que también es accionista. Considero que es necesario aclarar que el Vicepresidente de Operaciones es el jefe inmediato de los Gerentes Generales de las Embotelladoras, como se muestra en la figura 5.2.

FIG. 5.1. ESTRUCTURA ORGANICA DEL
CONSORCIO INDUSTRIAL



FIG. 5.2. ESTRUCTURA ORGANICA DE ASESORIAS ADMINISTRATIVAS Y OPERACIONALES S. A. DE C.U.



Debido al constante crecimiento del Consorcio, tanto la Presidencia como las Vicepresidencias han mostrado preocupación e interés por buscar un estilo de administración adecuado que sea flexible y que permita la dinámica del cambio al crecimiento de las embotelladoras, sin que estas sufran entorpecimientos administrativos. Como consecuencia lógica de lo anterior, se creó aproximadamente hace siete años la Gerencia de Organización y Sistemas, la cual tuvo como objetivo el organizar y sistematizar las funciones y actividades de las embotelladoras, a través de analizar, desarrollar e implementar sistemas. Es en esta área donde trabaje como Analista Senior y tuve la oportunidad de participar en el proyecto o estudio que se presenta a continuación como caso práctico.

1.1. Descripción del proceso de Distribución y Venta.

La planta productora está ubicada en la Cd. de Veracruz. Es aquí en donde se embotellan los refrescos para cubrir la demanda de la franquicia. Una vez embotellados los refrescos, del área de producción pasan al Almacén de Líquido y Envase, el cual está bajo la responsabilidad de la Gerencia Administrativa; para que proceda a controlarlo y distribuirlo a cada una de las Bodegas foráneas de acuerdo a los requerimientos de la Gerencia de Mercadotecnia.

El Almacén lleva a cabo la distribución del producto de la siguiente manera:

Venta Local.- Se dota de producto directamente a cada uno de los camiones (Rutas) para que se efectúe la venta dentro de la zona local a los detallistas.

Distribución.- Se cargan las "planas" o "plataformas" de producto, con el fin de que un tractocamión efectúe el traslado a cada una de las Bodegas Foráneas perteneciente a la Embotelladora. Estas Bodegas realizan a su vez, la misma operación enunciada en la Venta Local.

La embotelladora cuenta con las siguientes Bodegas y unidades vehiculares para cubrir la operación de distribución y venta, así como todos los vehículos de apoyo:

Bodegas	Camiones	Montacargas
Planta	43	12
Bodega Norte	35	4
Cosamalcoapan	10	1
Tuxtepec	10	1
Tierra Blanca	9	1
Alvarado	4	1
Lerdo	4	1

Bodegas	Camiones	Montacargas
Tezonapa	2	1
Loma Bonita	6	1
Tres Valles	4	1
Playa Vicente	2	1
Villa Isla	5	1

Unidades de Apoyo:

Camiones de Reserva	22
Camionetas	18
Plataformas	15
Tractocamiones	8

Se debe destacar que todo el control e información referente a los gastos generados en cada una de las unidades vehiculares se tiene centralizado en el área de transportes, así como los gastos totales por cada una de las bodegas, en cuanto al rubro mencionado.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El corporativo "Asesorías Administrativas y Operacionales, S. A. de C. V.", específicamente las Gerencias de Auditoría Interna y de Transportes, detectaron una serie de desviaciones en cuanto al control administrativo y funcionamiento del área de Transportes de la embotelladora "Bebidas Gaseosas de Veracruz, S. A. de C. V.", las cuales repercutían en la operación diaria y se reflejaban, además, en los gastos que se efectuaban, es decir, en los presupuestos. Para lo cual, también la Gerencia de Control Presupuestal corporativa participó con un análisis profundo de las desviaciones presupuestales incurridas, esto con el fin de ampliar y soportar el informe de Auditoría.

Entre las desviaciones o problemáticas más importantes y representativas destacan las siguientes:

- Excesivos gastos en las reparaciones de las unidades de la embotelladora: tractocamiones, planas o remolques, camiones repartidores, montacargas y unidades de apoyo.

Estos gastos superaron en 66% a los presupuestados.

- Confusión en la autoridad y responsabilidad, lo cual ocasiona transtornos en la autorización de las Ordenes de Trabajo y en la operación del área.

- Se carece de información oportuna acerca de los gastos por

unidad y por franquicia.

- El área de transportes efectúa directamente muchas compras urgentes, evitando al Departamento de Compras.
- No existen cuadros de firmas autorizadas para las Ordenes de Trabajo (Talleres Externos).
- Se carece de un Catálogo de Prestadores de Servicios.

3.- METODOLOGIA DEL ESTUDIO.

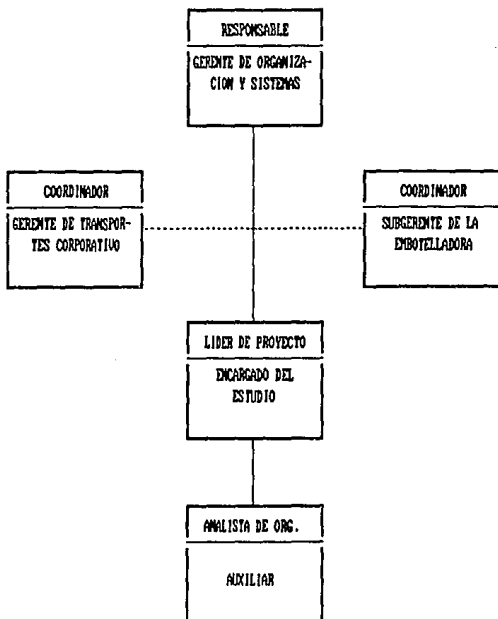
Conociendo los requerimientos de la Gerencia General de la embotelladora y considerando el informe de la Gerencia de Auditoría Interna y de la Gerencia de Transportes Corporativas; la Vicepresidencia de Finanzas asignó a la Gerencia de Organización y Sistemas, llevara a cabo la reorganización del área de Transportes de la embotelladora. Para desarrollar el proyecto se estructuró un plan de trabajo, que involucraba a las áreas corporativas afectadas con el fin de apoyar y coordinar el mismo, quedando de la siguiente manera:

La Gerencia de Organización y Sistemas como responsable de efectuar el estudio en la embotelladora, y como encargado del proyecto se asignó a un Líder de Proyecto que estuvo apoyado o auxiliado por un Analista de Organización.

La fig. 5.3 muestra la estructura del personal que participó en el proyecto.

El objetivo del estudio consistió en detectar y determinar las causas de las desviaciones y problemáticas enunciadas en el informe de Auditoría. Y diseñar una propuesta organizacional tipo para las áreas de Transportes de las embotelladoras del Consorcio.

FIG. 5.3. ESTRUCTURA DEL PERSONAL PARTICIPANTE EN EL PROYECTO.



3.1. DESARROLLO DEL ESTUDIO.

A) Presentación del Programa de Trabajo a la Gerencia General de la Embotelladora.

Esta primera visita tuvo como finalidad u objetivo, el conocer directamente del Gerente General sus puntos de vista u opinión acerca de las problemáticas del área de Transportes. También formalizar los compromisos adquiridos por la embotelladora y la Gerencia de Organización y Sistemas Corporativa.

- Presentación y aprobación del Programa de Trabajo.
- Formalizar el apoyo que brindarán las áreas de la embotelladora, así como establecer la fecha en que se presentará el equipo de trabajo para dar inicio al estudio.

B) Presentación del Equipo de Trabajo en las Instalaciones de la Embotelladora.

Esta etapa del programa del trabajo tuvo como finalidad la inducción del Líder del Proyecto y Analista de Organización con las áreas y personal de la embotelladora. También efectuar entrevistas informales con los empleados, con objeto de familiarizarse y adquirir la confianza de ellos, de ésta

forma obtener mejores respuestas en la recopilación de la información al facilitar la comunicación.

Otras actividades que se desarrollaron en esta parte del programa, consistieron en efectuar entrevistas con el personal corporativo que tienen relación funcional con el área de Transportes de la embotelladora. Esto tuvo la finalidad de ampliar la visión de la problemática a través de conocer otros criterios y de como repercute en éstas áreas. En estas entrevistas previas o preliminares se pudieron detectar síntomas de problemas que posteriormente se confirmarían con el estudio y que dieron la pauta para que el Líder de Proyecto y Analista se ubicaran y orientaran de una manera más amplia en la problemática a resolver.

C) Recopilación de la Información.

Primeramente se solicitó a la Gerencia General de la embotelladora el organigrama vigente, con objeto de conocer la ubicación del área de Transportes en la compañía.

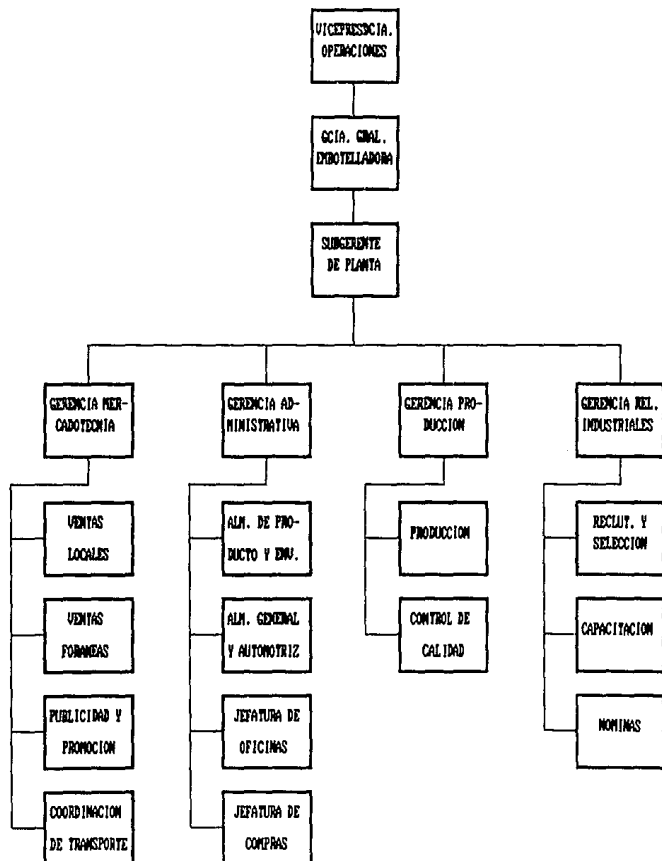
La embotelladora está dirigida por un Gerente General, el cual depende funcionalmente del Vicepresidente de Operaciones de "Asesorías Administrativas y Operacionales, S. A. de C. V."

Al Gerente General le reporta el Subgerente de Planta y a éste le reportan cuatro gerentes de área: Mercadotecnia, Producción, Administración y Relaciones Industriales, ver fig. 5.4.

Como se puede observar el área de Transportes se ubica dependiendo directamente de la Gerencia de Mercadotecnia. La compañía "Bebidas Gaseosas de Veracruz, S. A. de C. V.", está conformada por 640 empleados, distribuidos en las cuatro áreas mencionadas de la siguiente manera:

Mercadotecnia	_____	280
Producción	_____	270
Administración	_____	60
Rel. Industriales	_____	30

FIG. 5.4. BEBIDAS GASEOSAS DE VERACRUZ S. A. DE C. U.



D) Entrevistas y Aplicación de Cuestionarios.

Para efectuar la recopilación de información, se llevaron a cabo una serie de entrevistas con el personal involucrado en la operación del área de transportes.

Las entrevistas tuvieron como finalidad conocer la concepción que tiene el personal acerca de su puesto y del área de Transportes en general. Los puestos entrevistados son los siguientes:

Gerencia de Mercadotécnica:

- Gerente
- Coordinador de Vehículos
- Asistente Administrativo
- Auxiliar
- Jefe de Taller Mecánico
- Gestor

Gerencia Administrativa:

- Gerente
- Jefe de Oficinas
- Jefe de Compras
- Jefe de Almacén Automotriz
- Enc. Cuentas por Pagar

Subgerencia de Planta:

- Subgerente

Cabe mencionar que del personal de la Gerencia administrativa únicamente se recabó la información de las funciones y actividades que tienen interrelación con el área de transportes.

En las siguientes páginas se muestra el formato utilizado para la recopilación de la información.

DESCRIPCION DEL PUESTO

COMPANIA: _____ DEPOSITO: _____

NOMBRE DEL PUESTO: _____ NUM. DE PLAZAS: _____

NOMBRE DEL TITULAR: _____

UBICACION

DIRECCION: _____ AREA: _____

DEPARTAMENTO: _____ GERENCIA: _____

DEPOSITO: _____ SECCION: _____

PUESTO JEFE INMEDIATO: _____

NOMBRE JEFE INMEDIATO: _____

PUESTOS BAJO SU MANDO: _____ NUM. DE PLAZAS: _____

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

OBJETIVO DEL PUESTO

DESCRIPCION GENERICA

INDIQUE EN FORMA GLOBAL EL CONJUNTO DE ACTIVIDADES DEL PUESTO. SEA BREVE (NO ES UN LISTADO DE ACTIVIDADES)

RESPONSABILIDAD: ANOTAR LOS EQUIPOS, VALORES, DOCUMENTOS O DATOS CONFIDENCIALES DE LOS CUALES ES RESPONSABLE DE SU CUIDADO, MANEJO O RESGUARDO (INDIQUE LOS MAS IMPORTANTES Y DE USO FRECUENTE).

EQUIPOS:

DESCRIPCION	CANT.	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL

DINERO:

POR QUE O PARA QUE SE MANEJA	CANTIDAD	FRECUENCIA	MANEJO INT.	MANEJO EXT.

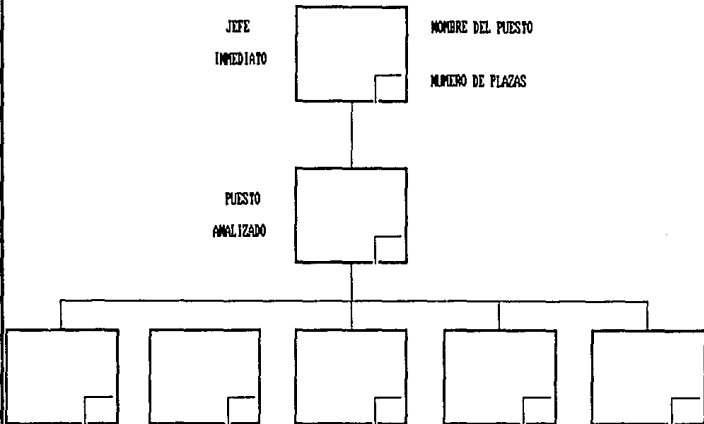
DOCUMENTOS:

TIPO DE DOCUMENTO	PORTADOR	MONETAL	No. DOCUMENTOS	FRECUENCIA	VALOR TOTAL

INFORMACION CONFIDENCIAL:

TIPO DE INFORMACION	FRECUENCIA DE CONTACTO

UBICACION DENTRO DE LA COMPAÑIA:



SUBORDINADOS

FUNCION MAS IMPORTANTE DE CADA UNO DE LOS PUESTOS SUBORDINADOS:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

RELACIONES: ANOTAR LAS RELACIONES QUE SE TIENEN CON OTRAS PERSONAS Y QUE SON NECESARIAS PARA EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES.

INTERNAS (DENTRO DEL CONSORCIO)

PUESTO	AREA	PARA QUE

EXTERNAS (FUERA DEL CONSORCIO)

PUESTO	AREA	PARA QUE

DIMENSIONES: ANOTAR AQUELLOS PARAMETROS QUE DAN IDEA DE LA CARGA DE TRABAJO, EJEMPLO: No. DE CARTAS ELABORADAS No. DE SERVICIOS, ETC.

CANTIDAD	CONCEPTO	FRECUENCIA

AUTORIZACIONES

_____ ENTREVISTADO	Vo. Bo. _____ JEFE INMEDIATO	_____ ANALISTA
-----------------------	------------------------------------	-------------------

Cuestionario.

Con el fin de complementar y ampliar la información, se aplicó un cuestionario con una serie de preguntas enfocadas a profundizar en la problemática y que me permitiera contar con todos los elementos posibles para poder diseñar una estructura orgánica óptima y así alcanzar los objetivos del área y de la Compañía.

El cuestionario que se aplicó consistió de las siguientes preguntas:

- 1.- Conoce usted algún Manual de Organización de la Compañía y en particular del área de Transportes ?
- 2.- Enuncie los objetivos generales de la Compañía y del área de Transportes.
- 3.- Mencione los objetivos y funciones de su Puesto.
- 4.- Conoce usted las políticas, programas y procedimientos que existen para la operación del área de Transportes ? Enuncielas.
- 5.- Mencionar y explicar la repercusión que existe en el

desempeño de sus funciones con las actividades de otros puestos del área y de las otras áreas de la Compañía.

6.- Ha sido usted capacitado en lo referente al desarrollo de sus funciones ? Explique.

7.-Cuál es su opinión acerca del ambiente de trabajo ?
(condiciones de trabajo, instalaciones, etc.).

8.- Considera justa la remuneración por su trabajo ?
Explique.

9.- Que sugiere usted para mejorar el desarrollo de sus funciones y en general ?

E) Análisis de la Información.

En esta etapa del trabajo se llevó a cabo el estudio y análisis de toda la información recopilada.

Para efectuar un correcto análisis de las funciones y actividades, me auxilié de un formato "Matriz de Funciones" (que aparece en la siguiente página), el cual me permitió observar de una manera amplia y profunda toda la operación administrativa del área de Transportes, incluyendo los puestos de supervisión como lo son la Subgerencia de Planta y la Gerencia de Mercadotecnia.

En el análisis se consideraron aspectos tales como: estructura orgánica, objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad, unidad y cadena de mando y tramo de control. En general asuntos tratados y expuestos ampliamente en los capítulos de Organización y Diseño Organizacional en éste mismo trabajo.

4. PRESENTACION DEL ESTUDIO.

De acuerdo al análisis y estudio práctico en la organización del área de Transportes en la Compañía "Bebidas Gaseosas de Veracruz, S. A. de C. V.", la Gerencia de Organización y Sistemas presentó el siguiente diagnóstico, una vez que se revisó y comentó con la Gerencia de Transportes corporativa y la Dirección de Operaciones de "Asesorías Administrativas y Operacionales, S. A. de C. V."

Diagnóstico:

- El Gerente de Mercadotecnia delega en exceso autoridad y responsabilidad al Coordinador de Transportes; además supervisa deficientemente. La causa de lo anterior se debe a que el Gerente se aboca y le da toda la prioridad a las funciones propias del área de ventas, ya que así lo requiere la operación y objetivos, tales como, supervisar la distribución, venta y atención a los clientes y mercado.

- El Coordinador de Transportes recibe órdenes e instrucciones del Gerente de Mercadotecnia y del Subgerente de Planta sin previo acuerdo de éstos. Lo anterior ocasiona serios conflictos internos, originando fugas de responsabilidad en todos los puestos involucrados en la

operación. Rompe con la unidad de mando y dirección.

- La cadena de mando o línea de autoridad, por lo tanto, la considero ineficiente. Tomando en consideración la importancia de las operaciones del área, ya que se requiere de información oportuna, completa y veráz para la toma de decisiones.

- El Coordinador de Transportes carece de preparación y experiencia administrativa, por lo que se ve en la necesidad y obligación imperativa de delegar total y absolutamente todos los controles administrativos a su Asistente. Consecuentemente se aboca totalmente al aspecto técnico. Esto también ocasiona que el Asistente le reporte directamente al Gerente de Mercadotécnia y al Subgerente de Planta en el momento que estos requieren información administrativa. Por lo tanto, es obvio que el Coordinador se quede fuera de la jugada como se dice coloquialmente. La situación antes mencionada rompe también con la unidad de mando y de dirección, uso inadecuado de los canales de comunicación, exceso en la delegación de funciones y supervisión nula.

- Falta de integración entre el personal del área administrativa de Transportes con las demás áreas de la

Compañía, que por la naturaleza de sus funciones tienen relación, así como entre ellos mismos. Existe una rivalidad mal entendida entre al área de Transportes con las áreas de Compras, Almacén de Refacciones Automotricez y Cuentas por Pagar, ya que no se ayudan con la información que cada una genera y que es necesaria para la ejecución de sus funciones respectivas y que la mayoría de las ocasiones repercute en el pago a los proveedores.

- Los empleados del área administrativa de Transportes desconoce parcialmente, los siguientes aspectos: a) objetivos y funciones del área y b) repercusión e impacto de sus actividades y funciones con el trabajo de otras áreas de la compañía.

- Desorganización en los documentos y archivos del área de Transportes. Esto ocasiona transtornos y retrasos en la elaboración e integración de diferente información de tipo gerencial, lo cual impide efectuar un análisis oportuno para la toma de decisiones.

5. PROPUESTA DE REORGANIZACION DEL AREA DE TRANSPORTES.

Una vez presentado el diagnóstico, elaborado por la Gerencia de Organización y Sistemas, hice la observación de que todos los registros se efectúan en forma manual y que se carecía de procedimientos para ejecutar óptimamente las operaciones del área de transportes, lo cual ocasionaba transtornos en la oportunidad y veracidad de la información, así como en el control y supervisión de los gastos generados para la reparación de las unidades vehiculares de la compañía.

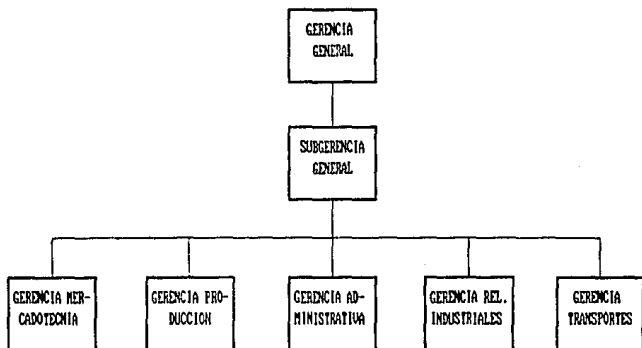
Ante tal situación, la Gerencia de Organización y Sistemas se comprometió a diseñar e implementar los procedimientos que sean requeridos, así como coordinar y desarrollar conjuntamente con la Gerencia de Procesos de Datos los programas, con el fin de sistematizar la operación de la mencionada área.

La propuesta de reorganización, la efectuó considerando los aspectos antes mencionados. La fig.5.5 muestra la ubicación de la Gerencia de Transportes dentro de la estructura orgánica de la Embotelladora.

Ventajas:

1. Tramo de Control corto, esto reeditaré en que aumente la supervisión por parte del Subgerente de la Planta, así como

FIG. 5.5. ESTRUCTURA ORGANICA DE LA
EMBOTELLADORA



mantener una comunicación más estrecha y directa. De esta manera se obtendrá información oportuna cuando así se requiera.

2. Cadena de Mando corta, esto repercute en que las órdenes e instrucciones que se giren, sean implementadas de inmediato haciendo que se agilizen los procesos de trabajo.

3. Segmentación de funciones por especialización, con el fin de aprovechar óptimamente los recursos humanos y eficientizar el trabajo del personal, es decir, se logra una mejor distribución del trabajo.

4. Autoridad y responsabilidad bien definidos.

5. Permite la toma de decisiones oportunamente, ya que se resuelve el problema inmediatamente en donde se origina. Es menos burocrático.

6. Se refuerza la unidad de mando al ubicar a la Gerencia de Transportes dependiendo directamente de la Subgerencia de Planta.

7. Se busca obtener más apoyo de la Subgerencia de Planta para el cumplimiento de los planes y programas de trabajo de la Gerencia de Transportes.

5.1. MANUAL DE ORGANIZACION.

- A) Introducción
- B) Objetivos
- C) Estructura Orgánica
- D) Políticas
- E) Funciones Generales del Area
- F) Funciones por Puesto.

A) Introducción

El presente Manual de Organización ha sido elaborado por la Gerencia de Organización y Sistemas del corporativo "Asesorías Administrativas y Operacionales, S. A. de C. V.", con el objeto de proporcionar a la Gerencia General y Gerencia de Transportes de todas las embotelladoras del consorcio y principalmente al personal que integra al área de transportes, las funciones que deberá de ejecutarse para el cumplimiento satisfactorio de los objetivos del área y de la compañía.

El cabal y adecuado entendimiento del mismo, podrá apoyar, facilitar y optimizar el trabajo del personal y las operaciones del área. Así como, ayudar a la integración y comunicación con las áreas restantes de la embotelladora. Además la presente Reorganización de la Gerencia de Transportes pretende ser el modelo tipo y se implemente paulatinamente en todas las embotelladoras que integran el Consorcio.

El presente documento contiene objetivos, estructura orgánica, funciones generales del área y funciones por puesto, en donde se estipulan y se hace énfasis en las responsabilidades del personal.

Cualquier modificación o adición que pudiese surgir a este

documento, se harán en coordinación y con la aprobación de la Gerencia de Transportes Corporativa y se darán a conocer en su debida oportunidad.

Lic. Salvador Cuellar
Vicepresidente de
Finanzas

Ing. Horacio Márquez
Gte. de Transportes
Corporativo

Lic. Enrique Basurto
Gte. de Organización
y Sistemas

B) Objetivos.

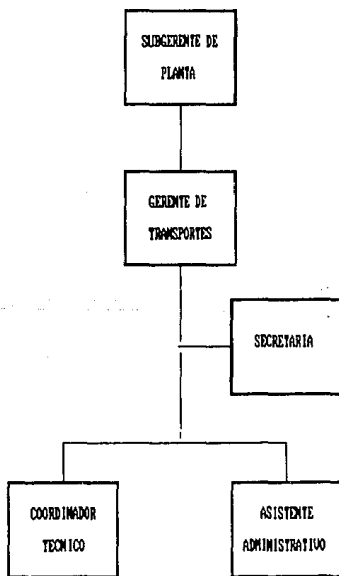
- Cumplir con los programas de mantenimiento preventivo en las unidades motrices de la embotelladora.

- Mantener en condiciones óptimas de funcionamiento y apariencia las unidades vehiculares, para así de esta manera apoyar a la fuerza de ventas, almacén de producto terminado y producción.

- Proporcionar información oportuna y veráz a las Gerencias correspondientes con el fin de aplicar las medidas correctivas en su oportunidad, es decir, facilitar la toma de decisiones, teniendo bases firmes. Y para comparar los gastos reales contra los presupuestados.

- Reducir los costos de mantenimiento preventivos y correctivos a través de elevar la calidad de los trabajos efectuados en el Taller Mecánico de la Planta y con los Prestadores de Servicios externos.

FIG. 5.6. ESTRUCTURA ORGANICA DE LA GERENCIA DE TRANSPORTES



D) Políticas.

- El catálogo de prestadores de Servicios deberá estar autorizado por la Gerencia y/o Subgerencia de Planta y por la Gerencia de Transportes Corporativa de "Asesorías Administrativas y Operacionales, S. A. de C. V."

- Todas las Ordenes de Trabajo (Talleres externos), invariablemente deberán estar soportadas por un diagnóstico del Coordinador Técnico.

- El Gerente de Transportes podrá autorizar Ordenes de Trabajo hasta un monto de \$ 1,000,000.00 (un millón de pesos). Las que excedan de este importe deberán ser autorizadas por el Subgerente de Planta.

E) Funciones Generales de la Gerencia de Transportes.

Las funciones de la Gerencia de Transportes las podemos segmentar o dividir en dos especialidades muy definidas:

1. Función Técnica.

- Planear, organizar, ejecutar y controlar los programas de mantenimiento preventivo y correctivos aplicados a las unidades motrices de la compañía

2. Función Administrativa.

- Revisar, registrar y controlar los gastos que eroga la compañía por concepto de mantenimientos preventivos y correctivos aplicados en los vehículos de la misma.

- Vigilar y controlar el presupuesto asignado a la Gerencia de Transportes, así como informar oportunamente las desviaciones detectadas durante el ejercicio, a la Subgerencia de Planta y a la Gerencia de Transportes Corporativa.

F) Funciones por Puesto

Puesto: Gerente de Transportes

Reporta a: Subgerente de Planta

Le Reportan: Secretaria

Asistente Administrativo

Coordinador Técnico

Gestor

Funciones.

1. Es el responsable de elaborar el presupuesto anual para los mantenimientos preventivos y correctivos de las unidades vehiculares de la compañía.
2. Elaborar, en coordinación con la Gerencia de transportes corporativa, los programas de mantenimiento preventivo y correctivo para los vehículos de la compañía.
3. Es el responsable de ejecutar y supervisar la aplicación de los programas de mantenimientos preventivos.
4. Es el responsable de supervisar los mantenimientos correctivos que se efectúen en el taller mecánico de la Planta y en los Talleres externos.
5. Es el responsable de autorizar las Ordenes de Trabajo, Ordenes de Compra y las compras directas de acuerdo a las políticas establecidas por la compañía para tal efecto.

6. Establecer y actualizar, en coordinación con el Almacén Automotriz, los máximos y mínimos de refacciones que se deberán tener en stock, para cubrir las necesidades derivadas de los programas de mantenimientos preventivos.
7. Supervisar los gastos y reparaciones que se efectúen en las unidades de la compañía.
8. Supervisar la captura de los gastos de mantenimiento preventivo y correctivo, así como, analizar diariamente el Control de Gastos por Unidad tanto de Planta como de Bodegas.
9. Supervisar que se procese el Concentrado Mensual de gastos por Bodega y Planta y Total Franquicia. Comparar contra presupuestos, analizar las desviaciones, elaborar y emitir un informe de las mismas.
10. Supervisar que los expedientes de cada unidad estén actualizados, completos y ordenados.
11. Supervisar la elaboración del Acumulado Mensual de Ordenes de Trabajo, así como, analizar la información y emitir sus comentarios.
12. Revisar y autorizar los Reembolsos de Gastos solicitados por las Bodegas por concepto de reparaciones de las unidades vehiculares.
13. Contactar y establecer los Talleres externos que prestarán sus servicios en las Bodegas foráneas y planta, así como elaborar el Catálogo de prestadores de Servicios y

tramitar su autorización.

14. Supervisar que se efectuen todos los trámites y requerimientos legales, que las Instituciones Estatales establezcan, en casos de siniestros, accidentes, tenencias, altas y bajas de las unidades vehiculares de la compañía.

Puesto: Coordinador Técnico

Reporta a: Gerencia de Transportes

Le Reportan: Mecánico Gas A	(2)
Mecánico Diesel A	(1)
Mec. Montacargas	(3)
Mecánico Gas B	(2)
Mecánico Diesel B	(2)
Talachero	(2)
Engrasador	(1)
Gasolinero	(1)
Aseador	(1)
Mec. Montacargas B	(1)
Mec. Eléctrico	(1)
Lubricador	(1)

Funciones.

- 1. Controlar y asignar los trabajos a los mecánicos, así como responsabilizarlos de los mismos.**
- 2. Revisar y evaluar las reparaciones y/o mantenimientos preventivos y correctivos que realicen los mecánicos en las unidades vehiculares de la compañía.**
- 3. Revisar y elaborar el Diagnóstico de todas aquéllas.**
- 4. Revisar las refacciones, partes y/o piezas que los mecánicos requieran cambiar en las unidades.**

5. Autorizar las requisiciones al Almacén Automotriz.
6. Auxiliar a los mecánicos en los trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo.
7. Elaborar los Reportes Diarios de Mantenimientos preventivos y Reparaciones en Taller.
8. Atender reportes de fallas mecánicas y eléctricas que le sucedan a los camiones durante su operación.
9. Supervisar que se mantenga en orden y limpieza las diferentes zonas del taller Mecánico.
10. Supervisar y controlar el suministro de combustibles diesel, gasolina y gas en las unidades motrices de la compañía (tractocamiones, camiones de reparto, montacargas y vehículos de apoyo), así como, su registro en el Control Diario de Gasolina y Aceite.

Puesto: Gestor

Reporta a: Gerente de Transportes

Le Reportan:

Funciones:

1. Efectuar y tramitar todos los requerimientos legales que las Instituciones Estatales soliciten, en caso de accidentes en las unidades móviles de la compañía.
2. Tramitar los documentos oficiales y legales de los vehículos de la compañía (pago de placas, tenencias, altas y bajas). Así como, elaborar las formas de pago correspondientes.
3. Efectuar los trámites legales ante las Instituciones correspondientes en los casos de asaltos a camiones repartidores (rutas).
4. Revisar los vencimientos de licencias de los responsables o titulares de los camiones repartidores, y si es el caso, tramitar las nuevas licencias.

Puesto: Asistente Administrativo

Reporta a: Gerente de Transportes

Le reportan:

Funciones:

1. Capturar diariamente los "Reembolsos de Gastos" por concepto de mantenimientos preventivos y correctivos tanto de vehículos de planta como de Bodegas, en el programa "Control de Gastos por Unidad".
2. Capturar diariamente las Requisiciones al Almacén (costo, refacción y número de unidad) en el programa "Control de Gastos por Unidad".
3. Capturar diariamente los consumos de combustible, con base en el documento "Control Diario de Gasolina y Aceite", en el programa "Control de Gastos por Unidad".
4. Tomar y capturar mensualmente la lectura de los odómetros de todos los vehículos de la compañía.
5. Auxiliar y apoyar al Gerente de Transportes, en la elaboración de los presupuestos anuales.
6. Elaborar el Acumulado Mensual de Ordenes de Trabajo.
7. Capturar diariamente los mantenimientos o trabajos efectuados por los mecánicos del taller, con base en el "Reporte de Reparaciones del Taller Mecánico", en el programa "Control de Reparaciones por Mecánico".

8. Revisar diariamente y en forma detallada los "Reembolsos de Gastos", tanto de Planta como de Bodegas, las reparaciones y costos incurridos en las reparaciones efectuadas en los vehículos de la compañía. Así como informar las anomalías y tramitar la autorización del Gerente de Transportes.

9. Aclarar con los responsables de las Bodegas, los gastos y reparaciones reportadas en los "Reembolsos de Gastos", en caso de duda.

10. Elaborar diariamente las Requisiciones al almacén por concepto de dotación de combustibles a los vehículos de la compañía.

Puesto: Secretaria

Reporta a: Gerente de Transportes

Le Reportan:

Funciones:

1. Mecanografiar las Ordenes de Trabajo y Diagnósticos que le sean requeridos por el Coordinador Técnico.
2. Mecanografiar las requisiciones al Almacén, Acumulado Mensual de Ordenes de Trabajo, Reporte de Operación de Rutas y Avisos de Accidentes.
3. Archivar en cada uno de los expedientes correspondientes todos los documentos soportes, una vez que le sean entregados por el Asistente Administrativo.
4. Solicitar vía telefónica el Reporte de Operación de Rutas, a los responsables de las Bodegas.
5. Auxiliar al Asistente Administrativo en la captura de los datos relativos a los gastos aplicados en las unidades móviles de la compañía.
6. Atender llamadas telefónicas, distribuir documentación y apoyar al Gerente de Transportes en todas aquellas actividades que le sean encomendadas e inherentes al puesto.

CONCLUSIONES

En primera instancia, es necesario y recomendable que los propietarios o empresarios de la iniciativa privada, los administradores que participan en el sector público, no importando el tamaño de las empresas en ambos casos, y los Licenciados en Administración; conozcamos, comprendamos y entendamos las funciones generales que se desarrollan en cualquier administración. Esto con el fin de que podamos servirnos y auxiliarnos adecuadamente de ellas y de la administración. Y así participar de los beneficios que proporcionan y reportan al aplicarlas con acierto.

Asimismo, es requisito indispensable para lograr con éxito los objetivos de cualquier empresa, que cada uno de los miembros que integran el recurso humano de éstas, conozcan, comprendan y se identifiquen con los objetivos, sus funciones, su autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación y su jerarquía. Lo anterior con objeto de trabajar en armonía y eficientemente en equipo y evitar de esta manera conflictos innecesarios, duplicidad de trabajo, el recibir órdenes de dos o más supervisores, existencia de fugas de responsabilidad, etc. es decir, situaciones que entorpezcan la buena administración. También debo enfatizar que la organización es un factor importante que coadyuva a

que una empresa u organización crezca o se estanque o inclusive, en caso extremo, desaparezcan. Lo anterior obedece a una buena o mala organización o estructura orgánica, ya que ésta repercute e incide directamente en la operación y costos de las compañías. El canalizar y destinar recursos financieros (escasos), por ejemplo, en pago de sueldos, en una mala estructura orgánica, es sumamente nocivo para cualquier empresa, ya que no ayuda absolutamente en nada para lograr los objetivos de las mismas.

Por último, el Licenciado en Administración está situado ante uno de los retos más importantes que pueda encontrar en el transcurso de su profesión; porque ante una situación económica crítica, como la que ha venido golpeando a México en los últimos años, es y se verá requerido seguramente por los empresarios o propietarios, administradores y gerentes de todo tipo de empresas para que les auxilie, asesore y los oriente en la solución de problemas administrativos.

Lo anterior, no quiere decir, que el Licenciado en Administración sea la gran panacea o el profesionista que resuelva todos los problemas y las situaciones desfavorables que adolecen muchas empresas, sino, que simplemente, que éste posee los conocimientos y está capacitado para analizar situaciones administrativas y sugerir alternativas de solución para la superación y erradicación del origen del

problema administrativo que sufran.

BIBLIOGRAFIA

- Anderson, Durston y Poole
Redacción de Tesis y Trabajos Escolares.
Edit. Diana
México, 1982.

- Arias Galicia Fernando
Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias
de la Administración y del Comportamiento
Edit. TRILLAS
México, 1984.

- Broom-Longenecker
Administración de Negocios
Edit. CECSA
México, 1983.

- Brown B. Warren y Moberg J. Dennis
Teoría de la Organización y la Administración
Edit. LIMUSA
México, 1983.

- Dale Ernest
Organización
Edit. Técnica S. A.
México, 1972.

- Fernández Arena José A.
El Proceso Administrativo
Edit. DIANA
México, 1979.

- Gibson, Ivancevich y Donelly
Organizaciones
Edit. Interamericana
México, 1983.

- Gómez Ceja Guillermo
Planeación y Organización de Empresas
Edit. EDICOL
México, 1979.

- Hampton David R.
Administración Contemporánea
Edit. McGraw Hill
México, 1983.

- Reyes Ponce Agustín
Administración de Empresas Teoría y Práctica
Tomo I y II
Edit. LIMUSA
México, 1978.

- Sánchez Gúzman F.
Introducción al Estudio de la Administración
Edit. LIMUSA
México, 1978.

- Sisk Henry L. y Svederlik Mario
Administración y Gerencia de Empresas
Edit. SABER
México, 1982.

- Apuntes de Organización
Facultad de Contabilidad y Administración
UNAM
México, 1974.