



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

REORGANIZACION DE UNA
EMPRESA DE SERVICIOS

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N:

**Chávez Rodríguez Benjamín
de la Cruz de la Cruz Plutarco
Sánchez Tapla José Luís
Zamorategui Vargas Andrés**

DIRECTOR DE SEMINARIO: MANUEL DEVESA ALVAREZ

Enero 1984



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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

TEMA: REORGANIZACION DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS PAG.

Introducción:..... 1

CAPITULO I.- LA ORGANIZACION COMO UNA ETAPA DEL PROCESO
ADMINISTRATIVO

- I.1.- Definiciones.....3
- I.2.- Necesidad y Objetivos.....5
- I.3.- Principios básicos.....8
- I.4.- Flexibilidad en la Organización..12
- I.5.- Conclusiones.....13

CAPITULO II.- DESARROLLO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS

- II.1.- Antecedentes.....16
- II.2.- Objetivo de la empresa.....17
- II.3.- Crecimiento de la empresa.....17
- II.4.- Problemática Organizacional ante el
desarrollo.....27
- II.5.- Conclusiones.....29

CAPITULO III.- NECESIDAD DE REORGANIZAR UNA EMPRESA

- III.1.- Motivos para la reorganización...31
- III.2.- Autorización por parte de la Direc-
ción.....33
- III.3.- Asignación del trabajo de reorgani-
zación.....35
- III.4.- Conclusiones.....36

CAPITULO	IV.	METODOLOGIA A DESARROLLAR	PAG.
	IV.1.-	Investigación preliminar.....	38
	IV.2.-	Elaboración de un plan de trabajo.....	40
	IV.3.-	Evaluación del plan de trabajo.....	43
	IV.4.-	Conclusiones.....	44
CAPITULO	V.	ETAPAS DE LA REORGANIZACION	
	V.1.-	Imágen de la estructura actual.....	59
	V.2.-	Análisis y evaluación de la informa- ción.....	60
	V.3.-	Diseño de la estructura propuesta.....	61
	V.4.-	Análisis de las formas.....	62
	V.5.-	Elaboración del Manual de Organización	63
	V.6.-	Implantación de la nueva organización.	64
	V.7.-	Participación del personal.....	65
	V.8.-	Conclusiones.....	68
CAPITULO	VI.	FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION	
	VI.1.-	Objetivo.....	72
	VI.2.-	Evaluación del sistema actual.....	72
	VI.3.-	Implementación de los cambios a realizar.....	73
	VI.4.-	Asesoría interna a la Dirección.....	73
	VI.5.-	Mantenimiento y actualización del Manual de Organización.....	75
	VI.6.-	Mejoras y cambios en la estructura ... actual.....	78
	VI.7.-	Conclusiones.....	79

	PAG.
CAPITULO VII. CONCLUSIONES.....	81
CAPITULO VIII. OTROS ASPECTOS	
El perfil del Licenciado en Administración.....	84

I N T R O D U C C I O N

Con bastante frecuencia, se hace caso omiso de la importancia que tiene la adecuada organización de la empresa, por ello, - éste seminario presenta un panorama de la necesidad de contar con una organización que le permita una rápida orientación y ágil respuesta a los constantes cambios que se generan en su medio ambiente.

Sin embargo, es conveniente mencionar que para efectuar la - modificación total o parcial de la estructura de cualquier organismo, se deberán considerar los objetivos que éste pretende alcanzar, los planes con los que cuente, las políticas establecidas y sobre todo las características de sus recursos - humanos.

Así pues, cada empresa deberá estudiarse como un organismo - particular, cuyas características propias orientaran la manera en que deberán aplicarse las técnicas necesarias para el - análisis organizacional así como las modificaciones a efectuar, resultantes del estudio.

No obstante, es indiscutible la semejanza que guardan empresas de un mismo giro, pues sus actividades están encausadas a un fin parecido, pero aún así, los medios y los métodos para alcanzarlo varían de una a otra.

El presente estudio enfoca de manera particular la problemática organizacional en la empresa de servicios, en el entendimiento, de que éste análisis sólo pretende ser de utilidad - para las futuras generaciones de Licenciados en Administración.

CAPITULO 1.- LA ORGANIZACIÓN COMO UNA ETAPA DEL PROCESO
ADMINISTRATIVO

I.1.- Definiciones:

A la organización se le ha llamado; "Un sistema de comunicación", un medio para la resolución de problemas y un recurso para facilitar la toma de decisiones
¿Que se entiende por Organización?

La palabra organización tiene diferentes significados, en este manual designa la disposición y arreglo de las distintas unidades que componen un organismo administrativo y la relación que guardan esas unidades entre sí, así como la forma en que están repartidas las actividades de ese organismo entre sus unidades. Por eso se dice que el organograma es el retrato o representación gráfica de la Organización".¹

Organización.- "Estructura básica de un negocio, institución, etc. Relaciones del personal dentro de la empresa basadas en el orden estructural y funcional entre las distintas partes de aquella, y el elemento humano necesario para alcanzar las metas declaradas de toda estructura".²

BIBLIOGRAFIA:

- 1.- Organización, Ernest Dale; Editorial Técnica, Año 1980 - 6a. Edición.
- 2.- Administración I Vol. II, UNAN, Año 1975

Francisco Laris Casillas, define a la Organización - como "El agrupamiento de las actividades necesarias - para realizar los planes a través de unidades adminis-trativas, definiendo las relaciones jerárquicas entre ejecutivos y estableciendo las comunicaciones en sentido vertical y horizontal".³

Koontz, dice que la Organización es la que "Involucra una estructura calculada de funciones a través de la determinación y enumeración de las actividades requeridas para alcanzar las metas de una empresa y de cada parte de ella".⁴

Terry define a la Organización como "El arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr el ob-jetivo y es una indicación de la autoridad y la res-ponsabilidad asignadas a las personas que tienen bajo su cargo la ejecución de las funciones respectivas".

Según Agustín Reyes Ponce define a la Organización - como "La estructura técnica de las relaciones que deben de existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima efi-ciencia dentro de los planes y objetivos deseados".⁵

BIBLIOGRAFIA:

- 3.- Orígenes y perspectivas de la Administración Francisco - Laris Casillas Pág. 163. Editorial Herrero Año 1975.
- 4.- Curso de Administración Moderna Koontz. Editorial Mc. - Graw Hill Año 1972 Trad. de la 5ta. Ed. Por Giovanni Chiar dellí Padul.
- 5.- Administración de Empresas 2a. Parte Agustín Reyes Ponce Editorial Límusa, Edición 1978.

Fernández Arena define a la Organización como "Un Sistema que permite una utilización equilibrada de los recursos. El propósito que persigue el establecer una relación entre el trabajo (incluyendo sus herramientas y localización) y el personal que lo debe de ejecutar".⁶

Organización.- "Como una etapa del proceso administrativo contribuye a la eficientación de cualquier sistema, mediante la utilización equilibrada de sus recursos, la distribución de sus actividades, estableciendo el grado de autoridad y responsabilidad necesaria para la ejecución de cada una, así como establecer los canales de comunicación formal entre los diferentes niveles jerárquicos a fin de alcanzar de manera eficiente el objetivo deseado".

I.2.- Necesidad y Objetivos.

1.2.1. Necesidad

La primera etapa de la organización es determinar los objetivos de la empresa, (Obviamente, no es posible empezar a dividir el trabajo hasta no saber que trabajo deberá hacerse, y éste a su vez depende de lo que la compañía pretende llevar a cabo).

BIBLIOGRAFIA:

- 6.- El proceso Administrativo Jose A. Fernández Arena Editorial México Oasis Año 1967

Para que los objetivos resulten útiles al organizar, deberán realmente estar bien determinados, aunque se puede empezar señalando algunas metas muy generales - que corresponderían tan solo a la idea básica en que se funda la empresa.

Tradicionalmente la meta más general del Director se supone que es la de "Optimizar las utilidades". De acuerdo con esta meta a la vista, se supone que también el Director deberá tener en cuenta todos los recursos de acción a su disposición cuando debe de tomar una decisión y seleccionar la alternativa que le parezca más ventajosa.

Se ha objetado, sin embargo, que no es posible que el Director pueda examinar todos los cursos, (alternativas de acción) ya que, en realidad ni siquiera puede estar enterado de todas las que existen, y tampoco puede tener una completa seguridad en vista a la incertidumbre que siempre existe acerca del futuro.

Así Herbert Simon,⁷ describe al Director común no como un hombre económico, sino como lo que él llama - "Hombre administrativo", que es aquel que aspira a "Satisfacer" más que a optimizar; es decir a lograr:

BIBLIOGRAFIA:

- 7.- Administrative, Behavior: A Study of decision - Making processes in Administrative Organization 2da. Edición The Macmillan, Company, New York - 1957 P. XXV: Tomado del libro de Ernest Dale - "Organización" Ed. Técnica Pag. 47.

utilidad que sea lo suficientemente buena.

En resumen, la Organización tiene como objetivo proporcionar una estructura que permita a las empresas alcanzar las metas, tomándose en consideración básicamente los objetivos generales y para decidir el carácter general de unidades de dicha organización, los objetivos departamentales.

Con la organización hay un ambiente propicio para el trabajo y tomando en cuenta que se está operando con el elemento humano, existe una elevada moral en el mismo, además de un entendimiento uniforme entre éste al saber cada quién lo que debe de hacer y, al estar dividido el trabajo en forma adecuada, lográndose por lo tanto aumentar la productividad.

I.2.2. Objetivos.

Objetivos que debe tener una Organización.

Es muy importante que el Licenciado en Administración al efectuar una organización o una reorganización tome en cuenta los objetivos que debe de alcanzar al implantarla, y estos son:

- a) Lograr una división de trabajo.
- b) Aprovechar las ventajas de la especialización.
- c) Dejar perfectamente delimitado el grado de responsabilidad y autoridad.
- d) Que los departamentos staff cumplan con el cometido que le asigne la línea, clasificando la diferencia que existe entre ambos departamentos.

- e) Delimitar las relaciones departamentales e individuales.
- f) Definir los niveles jerárquicos y darlos a conocer al personal.
- g) Mostrar los canales de comunicación dependiendo de los departamentos y de los niveles jerárquicos
- h) Mostrar la secuencia lógica de las actividades a realizar por cada departamento.
- i) Mostrar que todas las actividades estén incluidas
- j) Hacer notar y suprimir la duplicidad de actividades.
- k) Prever el desarrollo
- l) Asegurar el mejor uso posible de los recursos y el talento de los miembros que la integran
- m) Facilitar el entrenamiento del elemento humano

I.3.- Principios básicos.

El primer principio es referente al objetivo, una organización debe de tener un objetivo ya que la organización, por definición es un medio hacia un fin y no un fin en si misma. O sea, esto es una axioma ya que cada unidad, en la organización, debe de contribuir en alguna forma al logro de los objetivos generales.

Otro principio clásico es el de coordinación, ya que una organización necesita coordinación y es obvio por que si las personas se reúnen para trabajar juntas - tratando de alcanzar una meta común es necesario que coordinen sus esfuerzos.

Especialización: El primer principio de Fayol fué - el de especialización, sin embargo, se le ha hecho - más definido al volverlo a redactar en la siguiente - forma "Siempre que sea posible el trabajo de cada per - sona deberá limitarse a una sola función y puesto, - esto no siempre es posible ya que las funciones rela - cionadas entre sí deberán agruparse bajo un jefe co - mún".

Unidad de Dirección: Debería haber una autoridad, un plan para cada grupo de actividades que tengan un ob - jetivo común. Este principio está encaminado a asegu - rar la coordinación.

Unidad de Mando: Cada persona deberá recibir órdenes únicamente de un jefe y debe ser responsable solo an - te él. Ya que si recibe órdenes de más de un jefe, - probablemente habrá confusión de lo que deberá hacer, esto ocasionaría también una serie de conflictos den - tro de la organización. Este principio y el preceden - te originan una forma de organización donde las órde - nes fluyen en línea recta de comunicación y mando en - tre él y su jefe inmediato superior del subordinado - y así sucesivamente.

Autoridad y Responsabilidad: La autoridad y responsabilidad deben ser correlativas, es decir, si alguien se hace responsable de ciertos resultados se le debe dar suficiente autoridad para que lo logre.

Idealmente, la autoridad y responsabilidad deberían ser exactamente iguales, pero es raro ya que los trabajos están tan interrelacionados que los resultados obtenidos en una área, tienen un efecto importante sobre aquellos logrados en otra área.

Delegación: Cada decisión debe ser delegada al nivel competente más bajo posible, es decir, al punto más bajo en la organización y donde el titular del puesto se supone que está enterado de todos los factores pertinentes a la decisión, y donde los resultados bajo los que será juzgado engloben todas las consecuencias. Un corolario al principio de la delegación es que el jefe siempre es responsable de los resultados de las decisiones que ha delegado.

Tramo de Control: Ningún superior deberá tener más de un determinado número de subordinados, determinado en ocasiones de 4 a 6 u 8, si su trabajo está interrelacionado. Este principio en su forma más precisa lo asegura, sin embargo, muchos creen que la amplitud del tramo de control deberá vigilarse y que esas magnitudes que son demasiado amplias pueden ser una de las causas de los defectos de la organización, ya que

el superior necesita ocuparse de todas las relaciones posibles dentro de su tramo de control, ciertamente no necesita hacerlo cada minuto de su tiempo.

Cadena de Mando Corta: La cadena de mando existe - - prácticamente en todas las organizaciones mercantiles y también en muchos tipos de organización, es decir, hay una jerarquía de puestos y una línea de autoridad que va del Director a sus subordinados inmediatos y - así sigue bajando sucesivamente al último de los empleados.

Sin embargo, un principio tradicional nos dice que en tre menos intermediarios haya entre el Director y el último de los empleados habrá mayor comunicación y me nos malas interpretaciones.

Equilibrio.- Este principio sostiene que las varias - partes de la organización deberán estar equilibradas y que a ninguna de las funciones deberá dársele excesiva importancia a expensas de otras.

El desequilibrio en este aspecto puede ocurrir tam - bién debido a los cambios tecnológicos o en los métodos o canales de distribución de circunstancias exter nas y si la organización no se ha modificado a fin de tomarlas en cuenta.

También son necesarios otros tipos de equilibrio, por ejemplo, entre el tramo de control y la cadena de mando corta, entre la centralización y la descentralización, entre la línea y el staff, entre la administración individual y la de grupo.

Principios adicionales: El cambio es una característica mutable de las organizaciones; ya que éste es continuo en la organización a medida que las condiciones cambian, para poder preservar y expandir la empresa.

Principios de la Organización Federal: Una vez que la empresa ha alcanzado una determinada magnitud, puede dividirse en una serie de organizaciones separadas semi-autónomas, a cada una se le delega la responsabilidad de obtención de utilidades; así puede disfrutar de las ventajas de las empresas pequeñas y al mismo tiempo de las ventajas de ser miembro de un sistema federal de gran magnitud que puede suministrarse muchos recursos de los que las empresas pequeñas no pueden disponer.

4.- Flexibilidad en la Organización

"Se refiere a la capacidad de una empresa para variar repentina y correctamente hacia cambios no previstos que tienen efectos a corto plazo. Esta es una reserva, su respaldo y fortaleza para resolver problemas.

La flexibilidad exige un estudio detenido de las opciones y alternativas. Requiere tácticas de apoyo que permitan resolver circunstancias imprevistas, un clima de organización que permita a las empresas orientarse y cambiar de una situación a otra, pero de todas maneras se basa en los requisitos necesarios para solucionar problemas. Estos son las cualidades de la Administración que producen ganancias cuando se presenta la ocasión; las que generan oportunidades; las que se anticipan a los acontecimientos y a las que reducen los riesgos".⁸

I.5.- Conclusiones:

A lo largo de este capítulo hemos tratado de presentar un panorama general de las bases teóricas en las que se sustenta la organización como una etapa del proceso administrativo, sin embargo, es conveniente complementar los conceptos teóricos con un enfoque práctico; por lo tanto a continuación presentamos algunas breves opiniones respecto a las características que ostenta un organismo social al implantarse en él, la organización formal.

BIBLIOGRAFIA:

- 3.- Modelo Organizacional Grill. Robert R. Blake y Vane Sneygley Mouton, Editorial Fondo Educativo Interamericano, S.A. Edición 1973.

Resulta obvio que cualquier organismo social es creado para lograr ciertos fines, para lo cual contará en mayor o menor medida con los recursos necesarios para alcanzarlos, no obstante es deseable que estos recursos sean aplicados durante la operación del organismo de manera eficaz, y es aquí donde la organización formal proporciona a esos organismos la facilidad de emplear adecuadamente sus recursos.

Así pues, la organización formal equilibra la distribución adecuada del trabajo entre los integrantes del organismo, define las funciones de cada unidad administrativa, establece los niveles jerárquicos y canales de comunicación, así como grados de autoridad y responsabilidad para cada puesto, establece políticas y procedimientos que orienten la actividad, dando así una estructura definida del organismo, misma que se formula de manera flexible a fin de que el sistema pueda orientarse y actuar de acuerdo a los cambios que se generen en su entorno.

Por todo lo anterior, podemos concluir que la organización formal, disminuye los conflictos interpersonales o intergrupales, define que debe hacer cada quien así como quién posee autoridad y por lo tanto es responsable de cierto proceso, así como las relaciones y canales de comunicación entre las distintas unidades de la organización.

En base a esto, el logro de los objetivos del organismo serán más fáciles de alcanzar de una manera eficaz y a menor costo, no obstante, es necesario aclarar -- que la organización formal por sí sola no resuelve -- los problemas a que se enfrentan día con día los distintos organismos, sin embargo, si tomamos en consideración que ésta es una etapa del proceso administrativo, veremos que al conjugarse con las demás, redundará en beneficio del organismo social.

CAPITULO II. DESARROLLO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS

II.1.- Antecedentes.

El grupo Omega, S. A., es una empresa de servicios que fué constituida el 30 de Noviembre de 1968, por cinco bancos denominados como "Fundadores" y cuya función primordial, debería ser el dar apoyo general en la operación al lanzamiento de la tarjeta de crédito Bid, estos primeros cinco bancos y posteriormente otros que se afiliaron al mismo sistema de tarjeta de crédito Bid, forman hoy un grupo de gran importancia dentro del Mercado Nacional de tarjetas de crédito.

Omega, (Como normalmente se le conoce) es una empresa creada como sociedad anónima cuyo consejo de administración, está formada por los miembros representativos de los Bancos Asociados al Sistema, este consejo se reúne todos los viernes últimos de cada mes para tomar decisiones y resoluciones que han de encaminar las funciones de Omega; está formado por doce personas titulares, dos secretarios y un comisario.

El grupo Omega, S. A., es una empresa única en su género en México no hay otra empresa con las mismas características y funciones, ya que exclusivamente se dedica a promover y operar el funcionamiento de la tarjeta de crédito Bid. Debido a ésta característica tan importante, cuenta con el personal realmente - - - -

más especializado en el manejo de dichas operaciones. Esto nos da como resultado que Bid puede llegar, a -- ser el sistema más eficiente y organizado de tarjeta de crédito.

Con el objeto de brindar un mejor y más eficiente servicio de operación en toda la República Mexicana, Omeqa cuenta con siete Centros Foráneos que tienen como función principal dar servicio y mantenimiento a todo el sistema de tarjeta de crédito Bid a nivel nacional, y así brindar una mayor eficiencia en la operación.

II.2.- Objetivo: Promover y oerar la tarjeta de crédito Bid proporcionando oportunamente a los afiliados al sistema, los servicios, la información o los materiales necesarios para su correcto desempeño, facilitando así el uso de la Tarjeta a los usuarios del mismo.

II.3.- Crecimiento de la Empresa: Actualmente el mercado de tarjetas de crédito bancarias tiende a un crecimiento cada día mayor, para lo cual Omega, S. A. cuenta ahora con una estructura adecuada a las necesidades que el mismo le exige, no obstante, es necesario, una revisión de esta estructura con el fin de poder servir -- eficientemente al mercado en un futuro próximo debido al gran potencial del mismo y a los cambios que se qeren en él, consecuentemente la tarjeta de Crédito -- Bid contara con el apoyo necesario que le permita reafirmar su imagen de seriedad y servicio ante los afiliados a ella.

A continuación se mencionan:

Las distintas unidades con que cuenta la organización así como sus funciones básicas.

Compensación:

Una de las funciones de mayor importancia que Omega - efectúa es la compensación diaria que se realiza con todos los bancos que integran el sistema Bid.

La compensación es la operación diaria, para determinar y liquidar los saldos a los bancos, en favor o en contra, como resultado de sus operaciones como Bancos emisores o receptores del Sistema de Crédito Bid, dado que como bancos emisores deberán de pagar todos aquellos documentos firmados por sus Tarjeta-Habientes y como bancos receptores, cobrarán todos los documentos que recibieron en depósito de los establecimientos.

Microficha:

Gracias al avance tecnológico se conoce, a la microficha como una de las formas más avanzadas en producción y manejo de información.

Omega, S. A., cuenta con el equipo necesario para producir sus propias microfichas que son de gran apoyo en la operación.

Una de las mayores utilidades, que podemos obtener de la microficha es el apoyo que ésta puede dar a los --

centros foráneos y a los Bancos, mediante el listado diario de transacciones y saldos. En una microficha que mide 14.5 x 10.5 cm., tenemos capacidad para 208 hojas de computador conteniendo el listado de transacciones y saldos, en cada listado tenemos 14 datos diferentes, de todos los Tarjeta-Habientes tales como:

Nombre, Número de Tarjeta, saldo, fecha última de pago, fecha última de transacción, importe de pagos vencidos, número de pagos vencidos. Así, podríamos decir - que en cada microficha tenemos todos los datos de los Tarjeta - Habientes y sus operaciones.

Esta microficha se produce diariamente con las operaciones que efectúan los Tarjeta-Habientes y se envía a los centros foráneos y a los bancos.

Capacitación:

Omega, S. A., esta encargada de capacitar a las personas de los Bancos, establecimientos que tengan conexos con la operación de tarjeta de crédito Bid y a su personal, mismo que trabaja en Omega, para esta función existe un departamento dedicado expresamente a esta actividad, y que cuenta con los instructores y coordinadores, lo mismo que con el equipo necesario para los cursos y seminarios que se requieren.

Departamento de Seguridad:

Debido a la frecuencia con que son hechos los fraudes con tarjeta de crédito, Omega cuenta con un departamento de Seguridad, encargado de investigar fraudes - hechos con tarjeta Bid y lograr la detención, en colaboración con las autoridades respectivas de las personas que los cometen.

Este departamento también tiene como función, lograr (a petición de los Bancos) la cobranza morosa.

Departamento de Archivo:

Este departamento se encarga de separar y archivar todos los listados de cómputo, que emite nuestro computador, para ser destinados a los bancos.

Boletín de Cancelaciones:

El boletín de cancelaciones, podríamos decir que es un instrumento de seguridad tanto para los establecimientos y Tarjeta-Habientes como para los bancos y -- Omega. Este boletín es editado cada 15 días, conteniendo el número de la tarjeta que no puede ser usada por el hecho de estar boletinada. Omega, S. A., como otra de sus funciones, se encarga de la edición y distribución de este boletín.

Elaboración de Estadísticas:

Con frecuencia son requeridos todo tipo de estadísticas, para el estudio de la operación, tanto de Omega como de todo el sistema y de los departamentos de ope

ración. La elaboración de estas estadísticas es una función importante que cubre el departamento de Auditoría Interna.

Afiliación y Mantenimiento a Establecimientos:

En cuanto a la afiliación de establecimientos, Omega, S. A. es la única empresa que puede afiliarlos al sistema Bid, y para ello contamos con un cuerpo preparado de representantes.

Hay medios de afiliación y podríamos decir que son:

- 1) Por compensación de información entre los tres -- sistemas de tarjeta de crédito, esto es Bax, Bes, y Bid.
- 2) Por solicitud de los bancos afiliados al sistema Bid.
- 3) Por contacto directo del establecimiento.
- 4) Por visita de nuestros representantes.

Actualmente podríamos decir que aproximadamente hay - 34.000 establecimientos afiliados.

Otra de las funciones de este departamento es dar el mantenimiento en cuanto a servicios a los establecimientos afiliados.

Grabación:

Grupo Omega, S. A., es la única empresa autorizada para grabar las tarjetas de Crédito Bid, para lo cual - existe un departamento denominado "Grabación" que - - cuenta con una máquina Data Kard con capacidad de - -

Grabación de aproximadamente de 2.000 a 2.500 tarjetas diarias.

Promoción y Publicidad:

Toda la publicidad que se hace a la tarjeta, se hace a través de Omega, S. A. que se apoya en la agencia - publicidad "Publicistas Asociados" de este modo se hacen displays, anuncios en T. V., anuncios espectaculares, etc.

Autorizaciones:

Otra de las funciones relevantes de Omega, S. A. son las que realiza el departamento de autorizaciones y - que consiste en dar, precisamente todas las autorizaciones a los establecimientos cada vez que éstos, hacen una venta con tarjeta de crédito Bid y que ésta - rebasa su límite de niso (Límite autorizado para poder efectuar una venta Bid sin pedir autorización).

Este departamento recibe diariamente un promedio de - 2.500 llamadas para dar autorizaciones, tanto de ventas como disposiciones en efectivo.

Para desarrollar esta función, el departamento cuenta con terminales del computador y apoyo en microfichas de transacciones y saldos diarios.

Este departamento se hace cargo también de otorgar - las autorizaciones a establecimientos que efectúan - ventas con tarjeta Intermundo.

El telex es una función más de este departamento.

Microfilm:

En Omega , S. A., se hace el proceso de microficha para todos los documentos que resultan de las operaciones con tarjeta Bid, tales como pagarés, estados de cuenta, etc.

Listado de Cómputo:

Se elaboran también en Omega, S. A., todos los listados de computador que requieren los Bancos del Sistema y que Omega, S. A., pueda emplear para su operación.

Correo Directo o Correo Operacional:

Nos encargamos también de efectuar todas las promociones que puedan ayudar a dar a conocer la tarjeta Bid.

Elaboración de Estados de Cuenta:

Es una función más de Omega, S. A., la elaboración de todos los estados de cuenta de los Tarjeta-Habientes y en acuerdo con algunos Bancos, también se mandan directamente a los Tarjeta-Habientes por conducto de Omega, S. A.

Aspecto Social:

Prestaciones que otorga Omega, S. A. a su personal:

1) Prima Matrimonial

El personal que contrae matrimonio durante su es

tancia en la empresa, se hace acreedor de una prima de \$ 500.00

2) Vacaciones

50% De prima vacacional, según los días que se disfruten de vacaciones.

Años de Antigüedad	Días Hábiles
1o.	10
2o.	12
3o.	14
4o.	17
5o. al 9o.	20
10o. en adelante	25

3) Gratificación:

10 Días de sueldo otorgados en Junio en caso de haber laborado el año anterior, o la parte proporcional correspondiente.

4) Aguinaldo:

1 Mes de sueldo

5) Incapacidad

En caso de incapacidad del I.M.S.S., pago de su sueldo íntegro a partir del primer día.

6) Plan de becas

Pago de la inscripción y colegiatura a las personas que estudien formalmente en una escuela o Universidad de acuerdo a las calificaciones obtenidas, con un tope mensual de \$ 2.000.00 y otorga

da al 10% del personal con 1 año de antigüedad:

Calificación	%
De 9 a 10	100%
De 8 a 8.9	75%
De 7 a 7.9	60%
De 6 a 6.9	50%
Menos de 6	0%

7) Ayuda por titulación

Pago de los trámites necesarios para recibir el título de cualquier carrera (A nivel Licenciatura) al empleado con 1 año de antigüedad de acuerdo a la tabla de becas anteriormente señaladas con un tope de \$ 7.500.00

8) Además de los días de descanso obligatorio que la Ley otorga se les conceden:

Jueves Santo

Viernes Santo

5 de Mayo

10. de Septiembre

12 de Octubre

2 de Noviembre

12 de Diciembre.

9) Prestaciones de carácter económico

a) Crédito para la adquisición de bienes de consumo duradero incluyendo automóviles de precio económico.

* Podrá disfrutar de ésta prestación el perso--

nal con más de 3 años de servicio en la empresa.

- * El importe del préstamo será igual a 6 meses - de sueldo fijo, previa justificación de la necesidad de los bienes por adquirir.
- * Tope máximo \$ 150,000.00
- * Intereses del 8% anual sobre saldos insolutos
- * Máximo 3 años para cubrir el crédito

b) Crédito hipotecario

- * Podrán disfrutar de esta prestación el personal con más de 5 años de servicio en la empresa.
- * El importe máximo del préstamo será igual a - 300 veces el salario mínimo mensual
- * Intereses del 8%, 10% y 12%
- * El pago será mediante cuotas mensuales uniformes que no excederán del 25% del sueldo nominal del empleado

c) Crédito de caja de ahorros.

- * Podrá disfrutar de esta prestación todo el personal que haya obtenido su contrato de planta.

Antigüedad

Préstamo

Con menos de 1 año

1 mes de salario

Con más de 1 año

2 meses de salario

Intereses

Socios	No socios
2%	2.5%

- * Este préstamo deberá cubrirse en el mismo año que se haya solicitado.
- * Los socios de la caja de ahorros ganarán aproximadamente un 20% de intereses sobre la cantidad ahorrada durante el ejercicio

10) Pago de cuotas de deportivo

Pago de cuotas del deportivo a que pertenezcan a partir del primer trimestre, con un tope mensual de \$ 1,500.00. otorgándose al 10% del personal.

II.4.- Problemática Organizacional ante el desarrollo

Durante los últimos cinco años la empresa a experimentado un vertiginoso ritmo en su crecimiento, asentándose a la vez, la carencia de los apoyos necesarios que soporten ese desarrollo.

Sin embargo, es conveniente señalar que si bien no se a realizado una planeación adecuada de los volúmenes de operaciones y de los recursos necesarios para realizarlas, la empresa a generado incrementos considerables en sus utilidades durante este período.

En base a lo anterior podemos considerar que la empresa en un futuro cercano podrá seguir su ritmo de crecimiento y su incremento de utilidades, no obstante,

es necesario considerar también la posibilidad de que el desarrollo aumente y la empresa se asfixie en él, - como consecuencia se enfatiza la necesidad de:

- 1) Contar con una planeación formal y adecuada de las actividades futuras de la empresa, así como de los recursos necesarios para hacerles frente.
- 2) Crear una organización acorde a esas necesidades - la cual deberá:
 - a) Fomentar la división del trabajo
 - b) Aprovechar la experiencia y el talento del personal
 - c) Estimular el desarrollo del personal
 - d) Delimitar los grados de autoridad y responsabilidad
 - f) Definir los distintos niveles jerárquicos
 - g) Mostrar los canales de comunicación
 - h) Mostrar la secuencia lógica de las actividades a realizar por cada unidad
 - i) Suprimir la duplicidad de funciones
 - j) Asegurar el mejor uso posible de los recursos
 - k) Permitir que el Staff cumpla con su cometido

Una vez sentadas las bases principales que sustentan - el crecimiento de la empresa, es necesario asegurar -- que la estructura organizacional sea de tal manera flexible que pueda adaptarse con facilidad a los cambios que se producen en torno a la empresa y en los cuales la dirección pueda prever con suficiente anticipación

los problemas a resolver así como las oportunidades - que de ello se puedan aprovechar.

II.5.- Conclusiones

En este capítulo hemos tratado de describir de manera general algunos aspectos relevantes de la empresa, a - fin de ubicarnos dentro del contexto intrínseco de la misma, estando así en posibilidad de apreciar con ma - yor claridad las características básicas de la empresa, su objetivo, las unidades que la forman y las funciones primordiales de éstas.

En otro punto y a manera de información hemos mencionado la necesidad que actualmente tiene la empresa de - contar con una planeación y organización de sus recur - sos ya sean técnicos, materiales y humanos, para lo - cual deberá contar con una estructura sólida pero fle - xible que le permita adecuarse a los cambios generados en el medio ambiente que la rodea y así utilizar sus - recursos de una manera eficaz permitiéndole hacer frente a las cargas de trabajo de manera oportuna y al me - nor costo posible.

En resúmen, es necesario apoyar el crecimiento armóni - co de la empresa sobre bases firmes, que faciliten a - la alta dirección la toma de decisiones y al personal un mejor desempeño de sus actividades.

Así pues, la directiva de la empresa estará en posición ventajosa para administrar los recursos con que cuenta la institución y seleccionar los cursos de acción a seguir en el futuro.

CAPITULO III.- NECESIDAD DE REORGANIZAR UNA EMPRESA.

III.1.- Motivos para la reorganización.

Existen motivos muy poderosos por los cuales una empresa deberá llevar a cabo una reorganización, pues los cambios externos o internos que afectan a la empresa influyen en la marcha del negocio.

Es necesario en ésta empresa hacer una reorganización general, debido a que desde su inicio no se había realizado ninguna revisión de sus procesos, canales de comunicación, etc., así pues es lógico que se necesitan modificaciones en algunas áreas y elementos de la empresa, con el fin de lograr un funcionamiento más adecuado de ésta, teniendo como finalidad establecer una estructura bien definida, así como una planeación, organización, dirección y control de recursos, acordes a las necesidades actuales de la empresa.

Algunos motivos de la reorganización, son por lo general de tipo común, puesto que se dan en la mayoría de las empresas, con los cambios que se suscitan.

Podemos decir que el motivo principal que produce una reorganización es el del crecimiento, pues un crecimiento sin una planeación adecuada, trae como consecuencia que los directivos tengan mayor sobrecarga de trabajo, quitándoles tiempo para la toma de decisiones, también se requiere de un mayor número de recursos humanos, una mayor coordinación en todos los - - - - -

niveles y con el crecimiento se incorporarán nuevas técnicas con el fin de satisfacer, las demandas de servicios.

Otro motivo importante es el de la actividad económica en descenso, es necesaria la reorganización, cuando las utilidades están descendiendo, en éste momento es seguro que el nivel más alto va a querer centralizar más autoridad a su cargo, a fin de evitar que se tomen decisiones incorrectas en los niveles inferiores, buscando con la centralización una reducción en los gastos administrativos, con el propósito de poder controlar los gastos y así obtener una reducción de costos.

Cambios en el personal administrativo. A veces un nuevo gerente tiende a modificar la organización existente tal vez debido a que la estructura no se adapte a su estilo de dirigir, o tal vez porque se siente que es el nuevo jefe y que por eso traerá mejoras.

Sin embargo, la decisión de hacer cambios debe basarse en las pruebas de existencia de defectos en la organización, que puedan deberse a algún motivo de organización.

Otro motivo sería cambios que se ejercen en el exterior, estos influyen bastante en la marcha de la empresa, como son por ejemplo; cambios en las técnicas actuales, nuevas investigaciones, elaboración de nuevas leyes por parte del gobierno, etc.

Otro síntoma que se da, es la lenta toma de decisiones o la existencia de muchas decisiones incorrectas, debido a que se buscan objetivos particulares y no los de la empresa, por ejemplo, un ejecutivo puede estar interesado en tener el mayor número de personas bajo sus órdenes, y no el número que necesita para hacer el trabajo, o algunas personas no son lo suficientemente competentes para la toma de decisiones.

Por lo tanto se debe hacer una revisión total de los elementos de la organización con el fin de que no haya ningún fracaso, cuando la empresa este trabajando con una organización adecuada.

Para lograr las metas fijadas y para una buena reorganización es necesario hacer mención de los objetivos ideales de la empresa de servicios.

- 1) Disminuir los gastos administrativos
- 2) Fomentar una mayor comunicación
- 3) Acortar el tramo de mando
- 4) Forjar un clima adecuado para solucionar problemas
- 5) Responsabilizar en un mayor grado al personal
- 6) Delegar y compartir autoridad

III.2.- Autorización por parte de la Dirección

El mejor plan de organización resulta inútil si no existe comprensión general del mismo y un alto grado

de aceptación. Lo que se persigue al introducir cambios es lograr una mejora en el funcionamiento de la organización, pero si se tropieza con una gran oposición la mejora que se logre puede reducirse al mínimo o no llegar a existir, especialmente cuando la oposición es por parte de los altos ejecutivos.

Es por eso que resulta de tal importancia contar con la aprobación de la alta gerencia, acuerdo substancial que se requiere para introducir el cambio.

¿Cómo se prepara la gente para realizar el cambio?

Una vez que la dirección ha autorizado la reorganización total o parcial, se debe divulgar entre aquellos que van a resultar afectados en este cambio, hacer -- participe al personal en la reorganización, también -- debe de señalarse que cualquier cambio que la organización adopte será para el mejor resultado económico, relaciones personales, mejor toma de decisiones, etc., así como, mencionar los buenos resultados que se han obtenido, mediante la reorganización de otras empresas similares, todo lo anterior se comenta a las personas involucradas en el cambio, a fin de lograr su -- aceptación. Es conveniente mencionar que se logrará una mejor relación entre costo beneficio a corto plazo una vez realizada la reorganización.

III.3.- Asignación del trabajo de reorganización.

Etapas de la reorganización. Suponiendo que se ha tomado la decisión de reorganizar y que se han definido los objetivos y las limitaciones, las etapas de reorganización serán:

- 1) Determinar quién va a manejar la mecánica del trabajo, en otras palabras, a organizar para reorganizar.
- 2) Definir a la organización actual.
- 3) Planear la organización ideal y que sea práctica.
- 4) Adaptar el ideal a las posibilidades presentes.
- 5) Desarrollar los organigramas y el manual de organización,
- 6) Anunciar e implantar el plan a corto plazo
- 7) Obtener la aceptación de los cambios

Las seis primeras etapas se toman en el orden que aparece, no obstante la séptima no se dejará para el final. Se debe intentar obtener la aceptación del cambio desde el principio. La necesidad de ganar apoyo debe tomarse en cuenta para determinar quién realizará los análisis, anunciar e implementar los cambios.

Cualidades ideales para el buen manejo de la mecánica que el especialista en organización deberá tener:

- 1) Mente Analítica
- 2) Conocimiento exacto y detallado del negocio

- 3) Apartarse de cualquier lucha de poder
- 4) Poseer una excelente memoria
- 5) Guardar la distancia suficiente para inspirar respeto
- 6) Ser inflexible respecto a los principios básicos
- 7) Estar familiarizado con el pensamiento teórico sobre materia de organización
- 8) Ser capaz de trabajar velozmente
- 9) Capacidad de concentración y observación
- 10) Capacidad para integrar hechos aislados en proceso de trabajo y unidades de organización.

Por todo lo anterior es recomendable asignar este tipo de trabajo a un despacho externo o a un departamento interno de la empresa especialista en organización.

III.4.- Conclusiones

Como uno de los principales motivos para llevar a cabo la reorganización de una empresa, podemos mencionar el crecimiento de la misma, debido a que éste trae consigo la utilización de un mayor número de recursos en general, para hacer frente a las cargas de trabajo, por lo cual será necesario analizar y evaluar los elementos organizacionales con las que actualmente opera la empresa, a fin de definir los cambios o mejoras necesarias que se deban de realizar tanto en la estructura de la empresa como en sus elementos organizacionales.

Sin embargo, es conveniente mencionar que la reorganización de una empresa no es la solución a todos los problemas que existan en ésta, no obstante se debe -- de considerar como una gran ayuda para la definición, localización y solución a los problemas internos, que vienen a ser un obstáculo en el logro de los objetivos institucionales.

Por otra parte es necesario hacer mención que la tarea de reorganización de una empresa, es delicada y lenta pues deberá recordarse que en ésta interviene el recurso humano el cual es complejo y cambiante.

CAPITULO IV. METODOLOGIA A DESARROLLAR.

Podemos llamar reorganización a los cambios o modificaciones que se efectúen en la estructura de la empresa o bien, en los procesos de cada sistema que la conforman, éstos cambios se pueden dar por: El crecimiento de la empresa, por una economía en descenso, cambios en las tendencias administrativas, cambios en el personal o por cualquiera otra razón.

La reorganización puede proceder del nivel ejecutivo, o procedente del medio ambiente que rodea a la empresa. Por lo cual, se deberá contar con personal capacitado para realizar dicha reorganización, en base a una metodología que comprenda los pasos a seguir, así como el objetivo deseado.

IV.1.- Investigación Preliminar.

En esta investigación podremos comocer como se están llevando a cabo las funciones y actividades dentro de la empresa de una manera general, para la cual nos vamos a apoyar, en un cuestionario preliminar, mismo que nos servirá para sondear todas las áreas de la empresa y comprender los problemas y necesidades de ésta.

También se busca un apoyo en los datos secundarios, -- que vienen a ser:

La información existente en la empresa, debiendo tener mucho cuidado en la recopilación de esos datos porque se han elaborado para distintos fines, en condiciones muy diversas, por ejemplo: Manuales, Procedimientos, Estados Financieros, etc.

En el cuestionario preliminar la información a obtener va a ser de carácter interno, dirigidos al nivel ejecutivo a fin de comprender todas aquellas cuestiones de interés general de la organización, siendo normativas para su desempeño y comparación. (ANEXO IV.A.)

En la práctica, al realizar el trabajo preliminar o de sondeo, se debe recopilar material para elaborar el cuestionario definitivo, éste nos servirá para conocer cada función, cada área y a la organización de manera profunda.

Los cuestionarios definitivos deberán ser lo suficientemente amplios para abarcar los asuntos importantes y a la vez lo suficientemente claros y precisos para poder manejarlos en el análisis; se recomienda un análisis profundo y adecuado, pero el tiempo es muchas veces limitado y las contestaciones pueden ser superficiales, es por eso que las preguntas deberán ser precisas y claras. (ANEXO IV.B.)

Una recomendación sería suplir la aplicación del cuestionario por una entrevista personal, esto por lo menos a los jefes de departamento.

IV.2.- Elaboración del Plan de Trabajo.

La planeación es el primer paso del proceso administrativo, y es donde fijamos los objetivos y como lograrlos, es decir, establecemos las actividades a desarrollar dentro del plan para alcanzar la meta deseada, nos adelantamos al tiempo, visualizando las posibles dificultades que pueden presentarse en el desarrollo de éste y las alternativas para las soluciones óptimas a esos problemas.

¿Cuál es el objetivo al elaborar un plan de trabajo?

El objetivo del plan tiende a contribuir a la organización y control de las actividades para efectuar la reorganización.

Los objetivos del plan los dividimos en cualitativos y cuantitativos.

Los objetivos cualitativos en forma particular a éste plan, pretenden:

- a) Aumentar, diversificar é intensificar las actividades de cada una de las partes que conforman a la organización.
- b) Contemplar dentro del plan, la capacitación para que los involucrados en la reorganización, comprendan mejor los problemas que puedan presentar-

se si no se efectúa el cambio.

- c) Analizar los procesos administrativos y operativos, proponiendo alternativas a seguir para lograr su agilización.
- d) Mantener bajo supervisión los cambios establecidos en cada proceso de cada departamento, que forma la organización.

Objetivo Cuantitativo.

El objetivo cuantitativo de éste plan, contempla la reorganización de la empresa como un todo, la cual está formada por los departamentos mencionados en el capítulo II.

Por lo tanto, el plan de trabajo es básico para efectuar la reorganización ya sea total o parcial y para cualquier tipo de trabajo a desarrollar, pues, es donde se fundamentan de manera lógica los problemas, hipótesis y métodos de estudio que han de realizarse para alcanzar el objetivo deseado.

Al elaborar nuestro plan de trabajo nos auxiliamos de técnicas como la Ruta Crítica y Gráficas de Gantt, a fin de ilustrar con mayor objetividad cada paso del mismo; con esto no pretendemos decir que el plan se cumpla en forma estricta, porque éste puede demeritar con la investigación, por lo tanto debe existir una

flexibilidad y holgura para que nuestro objetivo se alcance de una manera más eficiente y eficaz.

El definir un plan de trabajo trae como consecuencia determinar los recursos necesarios con que se debe -- contar, ya sean técnicos, económicos y humanos.

A continuación se mencionan las funciones que deberán desarrollarse dentro del plan de trabajo con base en los recursos disponibles:

- * Investigación preliminar
- * Establecer claramente el objetivo
- * Determinar las fuentes de información necesaria.
- * Determinar los medios para la recopilación de la información.
- * Análisis de la información y elaboración del informe.

En base a los puntos mencionados anteriormente se desarrollarán las actividades que en forma detallada -- aparecen en la Gráfica de Gantt (ANEXO IV.C), mismas que deberán realizarse en cada una de las etapas comprendidas en la reorganización.

El plan antes citado constará de varias etapas, las -- actividades de cada etapa del plan se elaboraron de -- acuerdo a las necesidades de reorganización (ANEXO -- IV.D).

Posteriormente se efectuarán los seguimientos de los

cambios realizados en cada uno de los Departamentos.

Además el plan contempla para su ejecución diferentes fases que, podrán realizarse sucesiva y simultáneamente, de acuerdo con los recursos disponibles, necesidades y conveniencias.

"Las fases son"⁹.

- * Iniciación
- * Realización
- * Expansión
- * Integración

La iniciación se refiere al establecimiento del plan - con sus etapas.

La realización es la ejecución de este plan.

La expansión, es reunir todas las etapas ejecutadas o que se estén llevando a cabo.

La integración se refiere a desarrollar en armonía y - de manera integral el plan.

IV.3.- Evaluación del plan de trabajo.

Mediante la evaluación conoceremos si el plan de trabajo se está cumpliendo como fué elaborado, si existen complicaciones en el desarrollo de las actividades -

BIBLIOGRAFIA:

- 9.- Plan general de Adiestramiento de Técnicas Administrativas- Departamento Administrativo del Servicio civil (DASCO). Escuela Superior de Administración Pública. (ESAP) Pag.s 10 14 D.F., Colombia 1971.

- - para la reorganización de la empresa.

La planeación es un proceso continuo, por lo tanto - las actividades establecidas dentro del plan general así como en cada una de las etapas, deberán seguir el mismo lineamiento en los procesos, con el fin de poder comparar lo real contra lo planeado, es decir, hacer un análisis de las variaciones y corregir las desviaciones del plan.

Ahora bien, la evaluación la podemos representar gráficamente por medio de histogramas o de cualquier tipo de gráficas.

Para efectuar la evaluación del plan de trabajo se deben considerar algunos de los siguientes puntos:

- * Las características y recursos de la empresa.
- * Aprovechamiento total de los recursos disponibles
- * La información obtenida es la adecuada .
- * El resultado del análisis cumple con el objetivo.
- * Comparación del resultado real contra lo planeado

Además es conveniente efectuar la evaluación del plan y de sus etapas dado que estas últimas tienen una influencia determinante en el desarrollo de las funciones y logro del objetivo deseado.

IV.4.- Conclusiones

A través de este capítulo, se planteo la necesidad d una investigación preliminar, de elaborar el plan y -

de la evaluación del mismo por lo que podemos concluir que lo antes mencionado es básico para efectuar -- una reorganización.

Dado que la investigación preliminar nos da a conocer como se están desarrollando las actividades en la empresa, además nos proporciona la pauta para elaborar el plan de trabajo con mayor objetividad.

Dentro del plan deberán considerarse las características de la empresa, el objetivo que persigue, los recursos con los que cuenta y quién va a desarrollar el plan.

Por último debemos evaluar el plan, es decir, verificar si éste se está desarrollando tal como se planteó.

La evaluación es también muy importante, como los puntos anteriormente mencionados, pues ésta nos permite - contemplar si existen desviaciones dentro del plan, y efectuar las correcciones pertinentes en caso de que existan.

Por lo que la metodología debe desarrollarse de manera integral tomando en consideración todo el proceso mencionado ya que uno no puede realizarse sin la consecución del otro.

* CUESTIONARIO PRELIMINAR *

- 1.- ¿Existe un organigrama actualizado?
SI () NO ()
- 2.- ¿Cree usted que la estructura actual es la adecuada?
SI () NO ()
- 3.- ¿Está de acuerdo con los objetivos?
SI () NO ()
- 4.- ¿Están debidamente definidos los deberes y responsabilidades?
SI () NO ()
- 5.- ¿Existe duplicidad de funciones?
SI () NO ()
- 6.- ¿Entienden los subordinados la estructura de la empresa?
SI () NO ()
- 7.- ¿Cómo se establecen las políticas departamentales?

8.- ¿Se entienden y son positivas?

SI ()

NO ()

9.- ¿Qué políticas existen respecto a la obtención y selección de candidatos para el trabajo?

10.- ¿Pueden lograrse reducciones en costo o mejoras en -- existencias?

SI ()

NO ()

11.- ¿Se han formulado planes y objetivos por departamento?

SI ()

NO ()

12.- ¿Se han considerado la adecuación, claridad y oportunidad de los informes administrativos?

SI ()

NO ()

* CUESTIONARIO DEFINITIVO *

Actitudes de los colaboradores:

1.- ¿Tiene buena opinión de su empresa?

SI ()

NO ()

Porque? _____

2.- ¿Cree usted que hay suficiente seguridad en el futuro de la empresa?

SI ()

NO ()

¿Porque? _____

Control de Políticas .

3.- ¿Se realizan reuniones interdepartamentales para analizar las políticas?

SI ()

NO ()

4.- ¿Hay una actualización adecuada de las políticas?

SI ()

NO ()

5.- ¿Se comunican las nuevas políticas?

SI () NO ()

6.- ¿Se revisa el cumplimiento de los objetivos de la empresa?

SI () NO ()

7.- ¿Se recibe suficiente información por parte de los niveles inferiores?

SI () NO ()

Comercialización:

8.- ¿Existe suficiente mercado para el servicio?

SI () NO ()

9.- ¿Existe una adecuación de los canales de distribución?

SI () NO ()

10.- ¿Ha sido correcta la selección de los canales de distribución?

SI () NO ()

11.- ¿Se lleva a cabo una cuidadosa vigilancia del crédito en cuanto a su recuperación?

SI () NO ()

- 12.- ¿Es adecuado el medio de publicidad utilizado?
SI () NO ()
- 13.- ¿Se llevan a cabo promociones?
SI () NO ()
- 14.- ¿Se han realizado investigaciones de mercado y actitudes?
SI () NO ()

Relaciones Humanas:

- 15.- ¿Se realiza el análisis de los puestos?
SI () NO ()
- 16.- ¿Existe evaluación de los puestos?
SI () NO ()
- 17.- ¿Es adecuada la selección del personal requerido?
SI () NO ()
- 18.- ¿Existe un período de entrenamiento para ambientarse al trabajo?
SI () NO ()
- 19.- ¿Se utiliza la calificación de méritos?
SI () NO ()

20.- ¿Existe un reglamento interior de trabajo?

SI () NO ()

Finanzas:

21.- ¿Existe presupuesto de ingresos?

SI () NO ()

22.- ¿Se respetan los niveles presupuestados?

SI () NO ()

23.- ¿Se informa oportunamente de los ingresos obtenidos?

SI () NO ()

24.- ¿Se han establecido renglones de cuentas por cobrar?

SI () NO ()

25.- ¿Existen políticas adecuadas en el renglón de deudores diversos?

SI () NO ()

26.- ¿Existe una programación de cuentas por pagar a largo plazo?

SI () NO ()

27.- ¿Se han establecido políticas de dividendos?

SI () NO ()

28.- ¿Existen políticas para la reinversión de utilidades y el estudio de nuevas inversiones?

SI () NO ()

29.- ¿Existen políticas establecidas para el manejo de los exedentes?

SI () NO ()

Relaciones Públicas:

30.- ¿Existe un programa de relaciones públicas?

SI () NO ()

31.- ¿Se realiza el programa?

SI () NO ()

32.- Se mantienen relaciones con los clientes?

SI () NO ()

33.- ¿Se mantienen relaciones con los competidores?

SI () NO ()

34.- ¿Se mantiene una comunicación constante con los accionistas?

SI () NO ()

Contabilidad:

- 35.- ¿Existe un catálogo actualizado de cuentas?
SI () NO ()
- 36.- ¿Se han determinado los procedimientos de registro?
SI () NO ()
- 37.- ¿Se fijan fechas de presentación de los informes y -
estados?
SI () NO ()
- 38.- ¿Se preparan los informes necesarios?
SI () NO ()
- 39.- ¿Existe un control de entradas y salidas en la empresa?
SI () NO ()

Planeación:

- 40.- ¿En la formulación de planes y programas departamenta-
les intervienen los colaboradores?
SI () NO ()
- 41.- ¿Hay algún encargado de la formulación de planes y pro-
gramas?
SI () NO ()

42.- ¿El ejecutivo que aprueba los planes y programas asigna además las responsabilidades inherentes?

SI () NO ()

43.- ¿Existe división del trabajo?

SI () NO ()

44.- ¿Ha surgido la especialización?

SI () NO ()

45.- ¿Se pretende exactitud en los resultados?

SI () NO ()

46.- ¿Existe la posibilidad de mejorar los planes y programas en forma sistemática?

SI () NO ()

47.- ¿Tienen los colaboradores la posibilidad de innovar?

SI () NO ()

Implementación:

48.- ¿Tiene suficiente autoridad el jefe de departamento para la toma de decisiones?

SI () NO ()

- 49.- ¿Las decisiones adoptadas con base en los planes y programas encajan dentro de los planes generales?
SI () NO ()
- 50.- ¿Quiénes deciden tienen la autoridad suficiente para mantener sus consideraciones?
SI () NO ()
- 51.- ¿Se delimita la responsabilidad por cada decisión?
SI () NO ()
- 52.- ¿Busca la motivación necesaria el Jefe departamental?
SI () NO ()
- 53.- ¿Se pretende motivar a los subordinados?
SI () NO ()
- 54.- ¿Se cuenta con una buena comunicación entre el Jefe departamental y los subordinados?
SI () NO ()
- 55.- ¿Se centraliza la información?
SI () NO ()
- 56.- ¿Hay suficiente difusión general de las informaciones que afectan a varios integrantes de la empresa?
SI () NO ()

Control:

57.- ¿Cada persona realiza el control de los planes y programas bajo su responsabilidad?

SI () NO ()

58.- ¿Se comparan los resultados con los planes?

SI () NO ()

59.- ¿Se adoptan en el tiempo previsto las correcciones necesarias?

SI () NO ()

60.- ¿Existe facilidad para iniciar planes y programas?

SI () NO ()

PLAN DE REORGANIZACION INTEGRAL

UNIDAD RESPONSABLE:

ELABORO:

AUTORIZO:

NO.	ACTIVIDAD	DURACION EN MESES							UNIDADES PARTICIPANTES
		1er MES	2do MES	3er MES	4to MES	5to MES	6to MES	7mo MES	
1	INVESTIGACION PRELIMINAR								
2	DETERMINACION DEL OBJETIVO								
3	ANALISIS DE LA SITUACION								
4	DEFINICION DE HIPOTESIS Y JERARQUIZACION								
5	PRESENTACION DEL PLAN DE REORGANIZACION Y ESTRUCTURA PROPUESTA								
6	OBTENCION DEL APOYO DE LA DIRECCION GENERAL								
7	DISEÑO DE CUESTIONARIOS A UTILIZAR								
8	TIEMPO APROXIMADO EN LA APLICACION DE LOS CUESTIONARIOS POR UNIDAD								
9	REVISION DE DOCUMENTOS								
10	ANALISIS DE LA INFORMACION								
11	ELABORACION DEL INFORME								
12	SEGUIMIENTO DE LOS PROCESOS REORGANIZADOS POR UNIDAD								
13	AJUSTES NECESARIOS A LA ESTRUCTURA PROPUESTA Y/O A LOS PROCESOS MODIFICADOS								
14	PRESENTACION DEL INFORME DEFINITIVO								

PLAN DE REORGANIZACION POR UNIDAD

UNIDAD RESPONSABLE:
ELABORO:
AUTORIZO:

NO.	ACTIVIDAD	DURACION EN SEMANAS							UNIDADES PARTICIPANTES
		1a SEMANA	2a SEMANA	3a SEMANA	4a SEMANA	5a SEMANA	6a SEMANA	7a SEMANA	
1	DETERMINACION DEL OBJETIVO								
2	ELABORACION DEL PLAN DE TRABAJO								
3	ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL Y JERARQUIZACION DE HIPOTESIS								
4	REVISION DE LOS DOCUMENTOS								
5	APLICACION DE CUESTIONARIOS Y ENTREVISTAS								
6	CONCENTRACION DE LA INFORMACION								
7	ANALISIS DE LA INFORMACION								
8	SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES								
9	SELECCION DE LOS CAMBIOS A REALIZAR								
10	DIFUSION ENTRE EL PERSONAL INVOLUCRADO								
11	IMPLANTACION DE LAS MODIFICACIONES								
12	SEGUIMIENTO DE LOS PROCESOS MODIFICADOS E INFORME PRELIMINAR								
13	AJUSTES ADOPTADOS Y SU SEGUIMIENTO								
14	PRESENTACION DEL INFORME FINAL								

CAPITULO V. ETAPAS DE LA REORGANIZACION.

V.1.- Imágen de la estructura actual

Una de las bases primordiales para realizar el estudio de cualquier organismo social, en cuanto a su aspecto organizacional, viene a ser el estado que guarda actualmente éste.

Así pues, será necesario analizar la diversidad de funciones y procesos de cada una de las unidades que integran la empresa, la secuencia lógica de éstos, así como la división del trabajo entre las unidades y entre sus integrantes, por éste motivo se incluye en este inciso el organigrama actual de Omega, S.A. (ANEXO V.A.). Es conveniente hacer notar que las funciones básicas de cada una de las unidades que integran la empresa, se mencionan dentro del Capítulo II; inciso II.1, dedicado a los antecedentes de esta institución.

Sin embargo, debemos enfatizar que para efectos del presente estudio, solo se consideraron las funciones principales o básicas de cada unidad, sin hacer referencia a las actividades que desempeñan los integrantes de las mismas.

V.2.- "Tabulación"

Una vez obtenida la información que nos arrojó el cuestionario definitivo se procede a efectuar el análisis general de los datos, con el fin de detectar y definir la problemática organizacional, así como las posibles deficiencias administrativas, operativas y financieras de la empresa contando con los elementos idóneos y adecuados que faciliten al departamento de organización el proceso de reorganización de la empresa.

Optamos por tomar las áreas funcionales para una tabulación más comprensible, así como las etapas del proceso administrativo, con el fin de contar con una óptima coordinación en el proceso de tabulación de resultados de todos los departamentos de la empresa.

El área de la Gerencia Operacional resultó organizacionalmente equilibrada, principalmente debido a la coordinación y dirección de esta gerencia.

En algunos departamentos (Archivo, Mantenimiento, y Correo Operacional) se estima necesario una reorganización de forma total debido a que no se están llevando a cabo las actividades y funciones adecuadamente, repercutiendo en atrasos en las operaciones.

Por otro lado se deberá considerar la necesidad de efectuar los ajustes convenientes para definir e implantar nuevos sistemas operativos, así como sus controles necesarios.

V.3.- Diseño de la Estructura Propuesta

Una vez que hemos realizado los estudios necesarios con respecto a la organización de la empresa, procedemos a elaborar la estructura que más convenga y se adapte a la empresa, a sus objetivos y a sus características particulares. Como ejemplo de lo antes mencionado, hemos elaborado un organigrama de Omega, S. A. el cual contempla algunas modificaciones propuestas con respecto al estado actual y en cuanto a la verificación de algunos departamentos integrantes de una gerencia que se antoja ser la idónea debido a la naturaleza de sus funciones. (ANEXO V.B.) Así tenemos el caso del departamento de seguridad, quién se encuentra actualmente dentro de la Gerencia de Operación, siendo conveniente sea reubicado de la Gerencia de Administración y Apoyo, asimismo podemos considerar el cambio del departamento de Grabación de ésta gerencia a la de Operación.

Los ejemplos antes considerados se fundamentan en las funciones tanto de las gerencias como de los departamentos mencionados, dado que básicamente el departamento de seguridad es un apoyo a la marcha de la empresa así como grabación es netamente un proceso más de la operación, sin embargo, es necesario mencionar que no son éstos todos los cambios que se proponen efectuar, pero sí son ejemplos claros de lo que se puede alcanzar con un estudio de ésta naturaleza.

V.4.- Análisis de las Formas.

Una forma es un documento impreso con espacios en blanco a fin de captar información. Generalmente los datos impresos varían de unas formas a otras, sin embargo, las formas se hacen rápidamente obsoletas debido a que se producen cambios en la situación para la cual se diseñaron.

Las formas impresas son muy importantes para el desarrollo de la estructuración de un sistema de información en la administración de cualquier tipo de organización.

Por lo cual al hacer el análisis de las formas existentes en la organización nos damos cuenta que a veces es necesario un nuevo diseño de las formas para mejorar la eficiencia en el flujo de información y que ayude a simplificar el adiestramiento de los empleados, proporcionar un medio eficiente para registrar datos, etc. Para lo anterior ponemos a su consideración un listado de formas que son las idóneas para el buen funcionamiento de la organización en base a un análisis lógico y un diseño cuidadoso, teniendo como características las siguientes: Su fácil lectura y comprensión, fácil llenado de conceptos, espacios necesarios, etc.

A continuación listamos algunas de esas formas:

- a) Formas de solicitud para tarjeta de crédito.
- b) Notas de pago de clientes
- c) Recibos de pago de salarios
- d) Memorandum
- e) Notas de devoluciones
- f) Contra - Recibos.
- g) Requisiciones
- h) Tarjeta de control de personal.

V.5.- Elaboración del Manual de Organización.

La elaboración de un elemento de ésta naturaleza es directamente proporcional a el apoyo e importancia que la alta dirección de la empresa, concede a la organización de la misma. No obstante, es recomendable evaluar la situación actual de ésta antes de implantar en ella un manual de organización.

Lo antes mencionado se fundamenta al tomar en consideración que no se podrá realizar un cambio tan drástico en una organización que jamás ha cimentado su organización sobre bases formales; entonces no podemos de súbito darle un giro completo y convertirla de la noche a la mañana en un organismo apegado a bases formales.

Esto es, un Manual de Organización por su misma naturaleza además de auxiliar al personal en el esclarecimiento de lo que la empresa espera de él, los procedimientos a seguir para la realización de sus actividades, las interrelaciones de su puesto con los demás -

de la empresa, así como las políticas que orienten las decisiones que probablemente llegará a tomar, etc., es un elemento que cuando el personal de la empresa no está preparado para utilizar ni para descubrir sus beneficios, puede convertir en rígida a la organización, - dando como resultado que el recurso humano de la misma se sienta acorralado y perdido en lo que es la empresa y su forma de trabajo.

Entonces, es probable que en lugar de afianzar la organización, genere confusiones, retrasos, y conflictos interorganizacionales.

V.6.- Implantación de la nueva organización.

Una vez realizado el análisis de los principales procesos que efectúa la empresa, definidas las funciones de cada una de las unidades que la integran, las actividades que deberán realizar, los puestos que las conforman, las interrelaciones entre las unidades y entre los puestos, su autoridad y responsabilidad, el nivel jerárquico de cada uno de ellos, etc. Además de los aspectos relevantes de cada empresa en lo particular. Entonces estaremos en posibilidad de establecer la nueva organización, que tendrá mayores posibilidades de proporcionar tanto a la empresa como a su personal, los beneficios que racionalmente de ella se puedan esperar.

Posteriormente será necesario evaluar a la organización establecida, con objeto de realizar las mejoras y cambios pertinentes, mismas que aún cuando en la teoría son correctas, al ponerlas en práctica resultan inoperantes.

Ahora bien, debemos recordar que, si bien, a lo largo de este estudio hemos reiterado la conveniencia de comprobar en la práctica, los cambios que en teoría parecen correctos, con éste no, pretendemos decir que el elemento humano es estático y que las circunstancias que lo motivan también lo sean, y que por lo tanto los cambios serán aceptados siempre de la misma manera.

Así pues será necesario, dado lo complejo y cambiante del ser humano; el cual viene a ser el elemento más valioso de cualquier organización; verificar y perseguir los resultados a corto y largo plazo obtenidos de las modificaciones realizadas a fin de dar solución a los problemas que surgen y consolidar aquellos resultados positivos.

V.7.- Participación del Personal.

La resistencia al cambio dentro del ser humano es el principal problema a vencer al realizar cualquier modificación dentro de una organización, pudiendo ser este cambio de tipo administrativo u operativo. Esta

resistencia es tan natural de las personas que será necesario informar e involucrar al personal afectado antes de realizar o implantar algún cambio, señalando que las modificaciones que se adoptaron en la empresa serán para el bien de la misma y por consecuencia para el del personal que labora en ella.

A continuación listamos algunas de las metas que serán factibles de alcanzar cuando la reorganización de una empresa es llevada a cabo con el apoyo de su recurso humano :

- a) Desarrollo de la empresa y de su personal
- b) Mejor aprovechamiento de sus recursos, técnicos, financieros y humanos.
- c) Mejor desempeño de sus actividades administrativas y operacionales.
- d) Establecimiento de canales de comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos.
- e) Delimitación del grado de autoridad y responsabilidad entre unidades y entre puestos.
- f) Definición de los niveles jerárquicos
- g) Capacitación y adiestramiento del personal
- h) Disminución de conflictos y tensiones.

La participación del Recurso Humano en los cambios -- a efectuar en la organización deberá darse desde el --

inicio del estudio ya que de ésta manera, también él - será responsable, al haber contribuido con sus expe--riencias y apoyo a los resultados que se obtengan en - los cambios y también estará familiarizado desde un -- principio con los nuevos métodos de trabajo de la em--presa.

Por otra parte, el contar con la participación del per--sonal facilita la determinación del tipo de capacita--ción necesaria para el personal involucrado en la reor--ganización de la empresa, a fin de que ellos compren--dan y desarrollen mejor sus actividades dentro de los nuevos métodos de trabajo y así lograr el objetivo de--seado.

Es cierto que aún cuando hallamos logrado la total - - aceptación y el apoyo por parte del personal involucra--do en los cambios, el departamento de Organización de--berá determinar en base a los estudios correspondien--tes las modificaciones que agilicen las operaciones de la empresa o de la unidad que se trate, así como la vi--gilancia, la implantación y desarrollo de los nuevos - métodos de trabajo.

Puede ser conveniente, de acuerdo a las características particulares de cada uno de los diferentes niveles je--rárquicos de la organización, el implantar las modifi--caciones de manera paulatina hasta abarcar a toda la - empresa.

V.8.- Conclusiones

Una vez efectuado el estudio de la empresa en su aspecto organizacional, es conveniente que el informe se discuta primero en forma verbal con el ejecutivo - en jefe o con la persona que haya patrocinado el estudio.

A continuación, deberán introducirse los cambios necesarios y sostener pláticas adicionales con otros ejecutivos, si el patrocinador está de acuerdo.

Esta es una de las partes más delicadas de todo el proceso de reorganización, porque no se puede esperar complacer a todo el mundo, pero es importante conocer las objeciones principales y determinar si se basan en fundamentos lógicos.

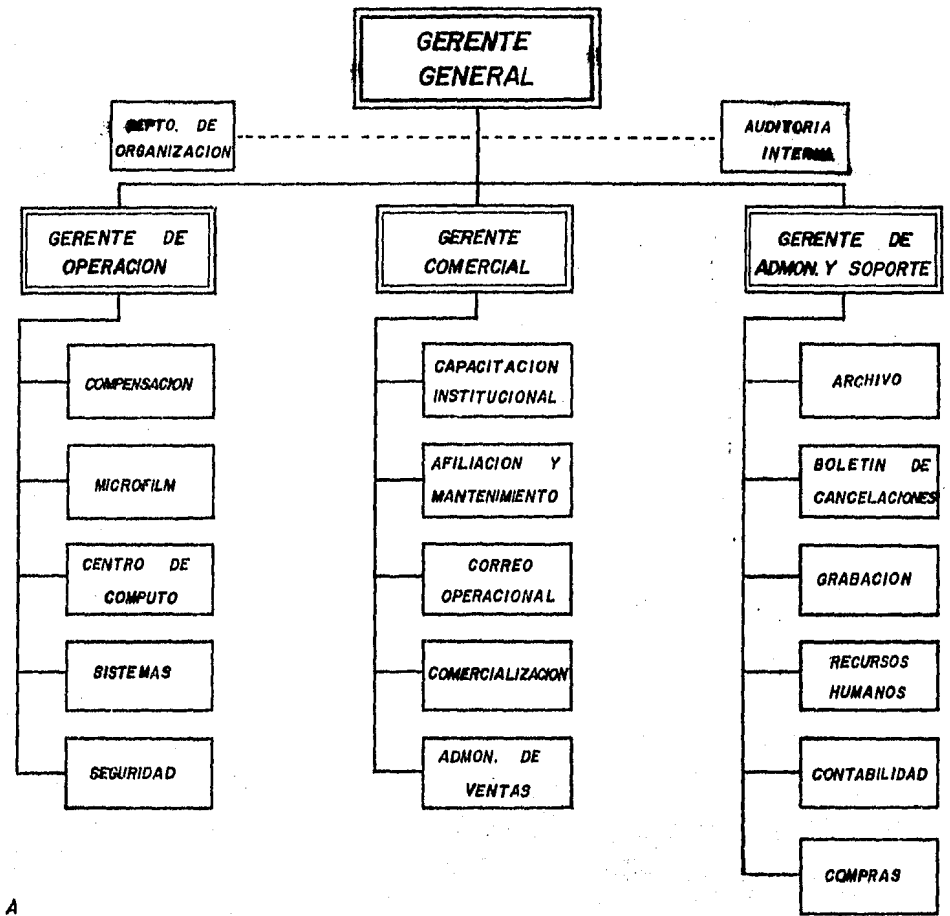
A veces resulta una buena idea para el organizador - presentar el plan como una serie de "Papeles de Trabajo" que tratan en forma tentativa de diferentes temas y conducen de lo más sencillo a lo más complejo. La presentación de estos papeles deberá ser oral, y podrán ser modificados según lo desee el principal ejecutivo patrocinador, antes de presentar el plan en forma definitiva.

Un enfoque de amplia y cada vez mayor aceptación para programar un cambio en la estructura de organización es el contar tanto con un plan a largo plazo como con un plan a corto plazo.

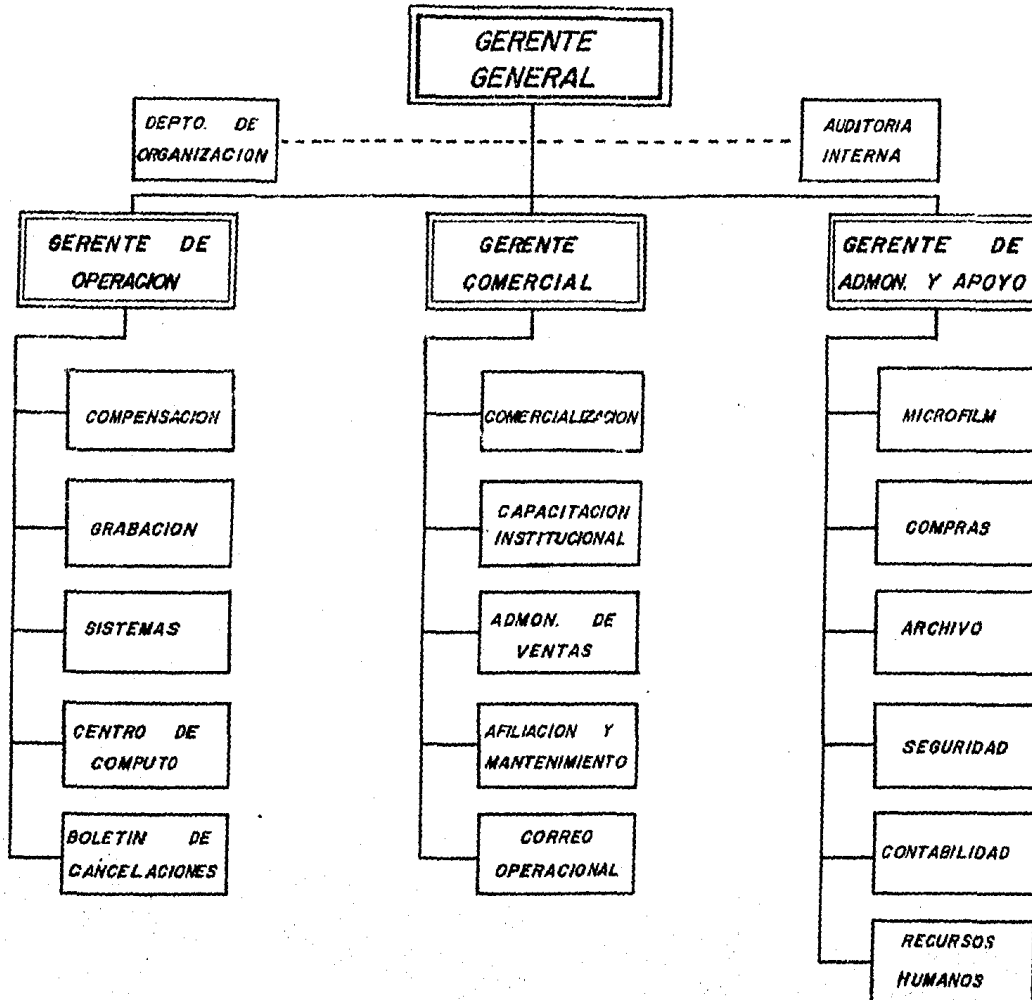
El plan a largo plazo incorpora la estructura ideal - de la organización tal como se redactó una vez terminado el estudio de la estructura de la organización - y el análisis de los objetivos a largo plazo de la em presa. El plan a corto plazo cubre los cambios que - es factible y necesario introducir, en un período de seis a doce meses.

Sin embargo, el plan a corto plazo deberá, por lo menos, tratar de remediar o aliviar la mayor parte de - las dificultades de organización que haya descubierto el estudio.

GRUPO OMEGA, S. A.
ESTRUCTURA ACTUAL



OMEGA, S. A.
ESTRUCTURA PROPUESTA



CAPITULO VI. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION

VI.1.- Objetivos.

Contribuir a la optimización de la operación de la em
presa, así como del uso de los recursos con que cuen
ta, mediante el análisis y la evaluación de los sistem
as que la integran.

VI.2.- Evaluación del Sistema Actual.

Una de las funciones básicas de la unidad de organizaci
ón, es el análisis y evaluación del sistema general
de la empresa o bien de los subsistemas que lo conform
an.

En base a éste concepto, se hace necesario el empleo
de la Auditoría Administrativa ya sea con un enfoque
integral o particular, acorde al objetivo que se preten
da alcanzar.

En base a lo anterior estaremos en posibilidad de -
diagnosticar los problemas que aquejan a la empresa -
y determinar, si éstos se deben a dificultades netamen
te de organización o si son producidos por carenci
as en cuanto a recursos, así como a la falta de capac
itación y adiestramiento del personal de la empresa.

VI.3.- Implementación de los cambios a realizar

Una vez que hemos diagnosticado los principales conflictos de la empresa, procedemos a su análisis a fin de elaborar las posibles alternativas de solución de acuerdo a la naturaleza de cada caso.

Al seleccionar la alternativa más adecuada al problema que nos ocupe, procederemos a difundir tanto al personal directamente involucrado como al que resulte afectado por las modificaciones en los procesos, los cambios necesarios a realizar de manera detallada y específica.

Efectuado el punto anterior y realizados los cambios, será necesario la vigilancia de los procesos modificados con el propósito de estar en posibilidad de ajustar sobre la práctica, lo que en teoría es correcto.

VI.4.- Asesoría Interna a la Dirección.

Una de las funciones básicas del departamento de organización viene a ser la de proporcionar apoyo especializado a la Dirección General de la empresa.

Algunos departamentos Staff que ordinariamente se consideran como grupos de Staff especializado en realidad efectúan trabajo de Staff general. Entre éstos están los departamentos Staff de planeación a largo plazo y de organización. "Tanto la planeación como la organización son funciones que el ejecutivo en jefe -

debe manejar por sí mismo; puede delegar solamente -
cierta parte de la recolección de información y de la
coordinación del trabajo.

Los departamentos de organización son, por supuesto,
más del tipo de grupos de Staff especializado, pero -
también pueden formar parte del Staff general del di-
rector" ¹⁰.

Esto es, sugiere las modificaciones necesarias en la
estructura de organización de la empresa, evalúa las
mismas y determina el impacto que éstas tendrán en la
empresa. Así pues, es conveniente mencionar que la -
unidad de organización juega un papel trascendental -
en el destino de la empresa, pues si bien, no decide
qué modificaciones habrán de realizarse y el momento
en que será oportuno efectuarlas, etc. Si sugiere --
con conocimiento de causa, cuáles convendrán llevar a
cabo, así como las posibles consecuencias que éstas -
tendrán en la empresa.

Lo antes mencionado estará debidamente fundamentado -
en el análisis de los procesos que efectúan cada una
de las unidades y áreas de la empresa.

Dicho análisis nos podrá ubicar en las necesidades -
de recursos de la empresa.

BIBLIOGRAFIA:

- 10.- Organización, Ernest Dale; Pags. 84 y 85. Editorial -
Técnica, S. A. Año 1980 6a. Edición.

Es por eso que al inicio del presente inciso resaltamos la contribución que hace la unidad de organización con sus estudios y sugerencias, a facilitar la toma de decisiones a la alta Dirección en cuanto a problemas de ésta naturaleza.

VI.5.- Mantenimiento y Actualización del Manual de Organización.

Los manuales de organización se han proyectado para promover el entendimiento de la estructura.

Por medio de las descripciones de los diversos puestos que pueden estar consignados en los organigramas únicamente por el título del puesto.

Generalmente incluyen: También los organigramas y a veces alguna otra información como antecedentes de la empresa, el objetivo general de la misma, etc. debido a que puede ser de utilidad para familiarizar a los miembros de la organización con los objetivos, políticas y prácticas generales de la compañía.

El manual de organización funcional presenta muchas ventajas de importancia. Durante el proceso de su redacción se aclaran muchos de los objetivos de la empresa y el trabajo necesario para lograrlos, lo mismo que en los casos de duplicidad de labores y los posibles puntos de conflicto, a su vez un manual también puede utilizarse para que los miembros de una organización completa se familiaricen con la forma en que los diferentes puestos se entrelazan unos con otros y

si hay departamento de Organización probablemente será el que emita los cambios tan pronto como ocurran en forma de nuevas descripciones de puestos para nuevos puestos o puestos cuya responsabilidad y autoridad han sido modificados.

Con un manual de hojas sustituibles, será fácil para quienes tienen un ejemplar, suprimir el material obsoleto e incorporar las nuevas hojas.

Los manuales de organización deben de ser claros y fáciles de entender o comprender, ya que son de gran utilidad y de mucha importancia para poder situarnos dentro del funcionamiento de la empresa.

En sí saber que papel nos toca jugar, para el alcance de los objetivos, ya que somos parte del sistema y todos sus miembros deben de colaborar en la obtención de dichos objetivos.

Otro punto importante dentro del manual es la descripción de los puestos que generalmente abarcan la mayor parte del manual, por lo tanto se deben describir los puestos de mayor importancia.

En cuanto al mantenimiento y actualización del manual de organización, estos deben ser oportunos y fáciles de corregir por la persona encargada del funcionamiento de dicho manual, es así como se tendrá un control más práctico y eficiente de los cambios que se tengan que hacer dentro de la organización.

Pueda ser de utilidad para adiestrar a los jóvenes gerentes en las prácticas de la empresa y en las ideas de los gerentes de más edad que han logrado el éxito.

Las descripciones de puesto generalmente constituyen la mayor parte del manual, ya sea que éste cubra a toda la empresa o sólo a un segmento, sin embargo, no se incluyen todos los puestos, a fin de evitar que el manual se vuelva demasiado pesado.

Cada descripción de puesto deberá iniciarse con una definición del objetivo básico del puesto, para posteriormente listar la actividad principal y las específicas, que ese puesto desempeñe.

La preparación y distribución del manual la debe de tener a su cargo una sola persona, dicha persona se encargará de la estructuración del manual puesto que una publicación, generalmente debe estructurarse armoniosamente por un individuo más que por un grupo, aún cuando contribuyan varios.

Esta persona puede estar asesorada por un ejecutivo o por un grupo de ejecutivos quienes no solamente podrán asesorarlo si no también aprobar su trabajo.

El manual deberá estar en forma de hojas sustituibles de tal manera que las revisiones se puedan hacer fácilmente, y pueda ser revisado anual o trimestralmente o cada vez que ocurra un cambio de importancia.

VI.6.- Mejoras y cambios en la estructura actual.

En base al análisis de los procesos que efectúan las unidades o áreas de la empresa, a sus necesidades de recursos, a sus cargas de trabajo, a las relaciones interdepartamentales e intradepartamentales, así como a las funciones que desempeñan cada una de ellas para contribuir al logro del objetivo general de la empresa, etc. Se determinarán los cambios o modificaciones convenientes de efectuar en la estructura actual.

Sin embargo, es necesario hacer notar que los puntos antes mencionados representan sólo una parte del total de factores que influyen en la estructura organizacional y que algunos de ellos deberán ser analizados de manera cualitativa y cuantitativa a fin de lograr mayor información respecto a los mismos, siendo ésto una base sólida para medir su rendimiento, los cambios que convenga efectuar y las necesidades reales de cada uno.

Ahora bien, una vez determinado lo anterior, procederemos a dar a conocer las sugerencias de cambio más adecuadas a la naturaleza del proceso que efectúa cada unidad o área, iniciando con el Jefe directo de la misma y los niveles jerárquicos a su cargo, para pos-

teriormente difundir entre el personal operativo las modificaciones a implantar.

Hemos dicho en capítulos anteriores que es conveniente difundir lo antes posible y entre todo el personal involucrado, los cambios o modificaciones que sufrirá la estructura o los procesos, sin embargo, consideramos que en la parte práctica se deberá informar primero a los responsables de la unidad o área, con el fin de obtener sus puntos de vista con un enfoque netamente práctico, para posteriormente informar al personal de operación los cambios que se pretendan realizar.

Así pues, estamos en posibilidad de realizar observaciones y pruebas antes de implantar definitivamente las modificaciones.

VI.7.- Conclusiones.

De acuerdo a lo planteado a lo largo de éste capítulo podemos establecer que si bien, la organización como una etapa del proceso administrativo es de gran relevancia en el desempeño de las empresas, no es menos importante la unidad o área en la que recae la responsabilidad de organizar.

Ahora bien la función de organizar requiere de un análisis profundo de los procesos que se efectúan en - - cualquier unidad, pudiendo ser esta una sección, oficina, un departamento, una gerencia, etc. Adicional

al análisis, será necesario desarrollar una metodología adecuada al problema en turno y a la magnitud del mismo.

Por lo anterior, es conveniente contar con personal - capacitado para llevar a cabo esta función, el cual - además deberá tener un alto grado de conocimiento de lo que es la empresa, su personal, la operación de la misma y el objetivo que se pretende alcanzar.

VII. CONCLUSIONES

Es de fundamental importancia para cualquier tipo de empresa, el contar con una estructura de organización adecuada, ya que de ésta manera, será más sencillo y eficiente su manejo, dado que las empresas debidamente organizadas son entidades que suelen con el tiempo crecer, aún cuando el mundo en que se desarrollan exija cambios continuos, y éstas tengan que cumplir ciertos compromisos para con la sociedad, pues son creadas para satisfacer necesidades, generadas por ella.

El continuo crecimiento de las organizaciones, ocasiona la obsolescencia de los programas, de las políticas, etc., por lo que es necesario un control interno que las oriente y les facilite su adaptación al medio ambiente en que se desempeñan.

En el caso particular de las empresas de servicios, es vital la imagen de seriedad y eficiencia que éstas proyectan a su mercado, misma que deberá apoyarse en una estructura organizacional sólida y equilibrada que permita el correcto desempeño de sus recursos pero que también apoye la dinámica del crecimiento experimental por la empresa.

Así pues, el acelerado ritmo de crecimiento de las empresas, está originando cada vez, mayores necesidades de flexibilidad en las organizaciones, por lo tanto - -

es importante que toda empresa sea analizada en su aspecto organizacional, a fin de prever las necesidades y requerimientos futuros de organización que le permitan actuar eficazmente en el ámbito en que se desarrolla, es--tando así en posibilidades de lograr sus objetivos y con--secuentemente los del personal que lo integran.

La metodología empleada aquí es de fácil aplicación y --comprensión ya que cuenta con tres pasos fundamentales:

- a) Investigación Preliminar
- b) Elaboración del Plan de Trabajo
- c) Evaluación

Mismos que se considerarán básicos para el desarrollo del estudio.

Con esto no pretendemos decir que éste sea el único método de investigación, pues existen algunos más sofisticados, pero optamos por éste dado que lo consideramos adecuado para los fines del presente estudio.

A lo largo de éste estudio se menciona la importancia --que tiene la organización de la empresa para el correcto desempeño de sus operaciones, pues bien, la organización requiere del análisis profundo de cada uno de los pasos que se realizan dentro del proceso general de la empresa, así como de los problemas y limitaciones que se tienen, a fin de armonizar los procesos y solucionar los problemas.

De donde se obtendrá entre otros beneficios una mayor eficiencia en la aplicación de los recursos disponibles.

En base a lo anterior, podemos considerar que un departamento de organización que cuente con personal capacitado, o la asesoría de despachos especializados en la materia, proporcionarán a las empresas la solución a sus problemas organizacionales, siempre y cuando se aplique a ellas los criterios y técnicas adecuadas sin dejar de tomar en cuenta las características particulares de cada organismo social.

CAPITULO VII. OTROS ASPECTOS.

El perfil del Licenciado en Administración.

Los Roles — Funciones — Papeles asignados al administrador según estudios realizados, a la fecha existen aproximadamente 50.000 profesionistas en administración en -- todo el país, no obstante es necesario el ampliar los roles (Funciones — Papeles) asignados al administrador.

El administrador profesional ha desarrollado tradicionalmente tres roles:

1.- Maximizador de la Eficiencia y las utilidades.

La utilidad es producto del aumento de la eficiencia de - la productividad.

Pero este término no solamente implica la relación, horas, hombre, producción.

Si bien es cierto que la productividad generalmente se mide en términos de producción, hora hombre, pero esto es -- solamente un parámetro.

Generar productividad es complicado pues se debe coordinar adecuadamente los medios y recursos; como son tecnológicos, financieros, materiales y humanos, con habilidades, - iniciativas y conocimiento en un ambiente social y económi co.

Una de las características de un país subdesarrollado es precisamente que la productividad de sus organizaciones (Empresas, Industrias, Gobierno, Ejidos, etc), es muy baja, de lo anterior deducimos que el administrador profesional tiene una responsabilidad social - y la cumplirá a medida que contribuya a generar productividad.

Claro esta que cuando, esa productividad es solamente en términos plusvalía y si sólo sirve para acumular riqueza bajo la explotación, el administrador se convierte en solo un elemento de explotación.

Para utilizar la administración en cualquiera de los dos sentidos depende del grado de su preparación y su conciencia social.

El administrador bien preparado y consciente de su -- función social, es un elemento importante que ayudará sin duda a independizar económicamente al país del extranjero y ayudará también a crear una sociedad más - justa.

Ejecutor Tecnócrata Burocrático.

En la sociedad en que vivimos el administrador ha tenido que realizar su papel dentro de estructuras fuertemente arraigadas, lo que no le ha permitido desempeñar un trabajo eminentemente creativo, dado que los propietarios de las empresas lo han pretendido usar como

un tecnócrata que emplea sus técnicas sobre otros valores humanos.

La necesidad de administradores profesionales surge en el momento en que la complejidad en el manejo de las empresas rebasa las capacidades de la administración empírica familiar. Este requerimiento técnico que se ha venido presentando en nuestro medio, es un reto para el administrador, mismo que tendrá que hacer mejor uso de sus facultades con inteligencia e imaginación. Sin embargo, esta no es una tarea fácil puesto que no depende exclusivamente del profesional sino además de la estructura de la organización y sobre todo de la filosofía de los empresarios.

El administrador deberá ser un agente de cambio en las estructuras donde trabaje, cambiando, no sólo el sistema de trabajo si no la mentalidad y valores que ya no correspondan a la necesidad social actual.

3.- El Administrador y su Neutral Equilibradora.

Es fácil comprender que el administrador no debe estar inclinado hacia ningún interés particular, debido a que debe buscar el bien general, sin embargo, este papel es difícil, pues su trabajo lo hace generalmente inclinarse por el interés de la organización (Si busca eficiencia) ésta, en ocasiones parece que se riñe con el interés del empleado aunque estudios actuales demuestran que las dos fuerzas no son excluyen

tes si no complementarias.

En la medida que el administrador los sepa coordinar cumplirá con éste papel.

Nuevo Papel.

Otras Funciones (Roles)

El Licenciado en Administración se ha circunscrito a pocos campos, pero cabe preguntarse si su preparación actual le permitiría abarcar otras áreas de su incumbencia.

Pudiendo ser las siguientes:

Promotor de Empresas

Promotor del Comercio Exterior

Agente de Cambio Profesional

Lider profesional, motivador y coordinador

Diseñador de Estructuras Administrativas.

Para que el administrador cumpla con los papeles que ha desempeñado y los que podría desempeñar, se le deberá formar desarrollando en él, habilidades en los siguientes aspectos:

- Habilidad para el establecimiento de objetivos operacionales.
- Para medir objetivos
- Para analizar, basado en datos numéricos

- Para conocer el comportamiento organizacional
- Para dirigir los grupos humanos
- Para diseñar relaciones organizacionales, autoridad y comunicación.
- De auto - aprendizaje
- Para aplicar el método científico de investigación.

El perfil que se propone del nuevo administrador lo forman principalmente los siguientes factores.

Papel Técnico.

El administrador requiere una sólida preparación que lo capacite para resolver los problemas técnicos. Esto implica el conocimiento, la capacidad y la habilidad para aplicar soluciones técnicas de acuerdo a los problemas y condiciones específicos de cada organización, por lo cual, es además necesario el criterio, la seguridad y la creatividad que lo lleve a la creación de tecnologías propias, sin lo anterior es insostenible el carácter profesional del administrador, y de no darse, tendríamos que aceptar que se están formando empleados, oficinistas y gente rutinaria.

Conciencia Profesional

La conciencia profesional no se puede dar sin una formación política que permita analizar y entender la realidad, a fin de buscar su evolución y transformación constante.

El administrador tiene como característica esencial - de su labor el trabajo con la gente; si desconoce sus tradiciones, sus problemas, sus anhelos y en general su cultura, tal relación será muy deficiente de lograr y sólo se reducirá a interpretaciones subjetivas y muy probablemente a esquemas autocríticos.

Visión y Sagacidad

El administrador requiere de una ideología y en función de ella deberá basar su actuación lo cual le significará luchar contra resistencias al cambio, estructuras rígidas, presiones y aún grupos francamente antagónicos. Pero también podrá encontrar elementos -- dispuestos a probar nuevas formas y favorables cambios.